

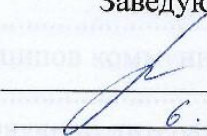
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ  
Кафедра общей и социальной психологии

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

к. психол. н.

 О.С. Андреева

6.02 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**КОММУНИКАТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНАЯ  
ХАРАКТЕРИСТИКА ОФИЦИАНТА РЕСТОРАНОВ ПРИ ОТЕЛЯХ  
МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ**

37.04.01 Психология:

«Психология управления персоналом (HR)»

Выполнила работу  
Студентка 3 курса  
заочной формы обучения



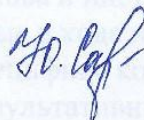
Иванова  
Юлия  
Олеговна

Научный руководитель  
(к. психол. наук,  
доцент)



Васильева  
Инна  
Витальевна

Рецензент  
(начальник отдела кадров,  
ООО Кволити-Тюмень)



Сафонова  
Юлия  
Владимировна

г. Тюмень, 2019

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОФИЦИАНТА.....	6
1.1. Понятие и значение коммуникативного интеллекта.....	6
1.1.1. Феноменология коммуникативного интеллекта как профессионально важной характеристики официанта.....	6
1.1.2. Актуальные аспекты повышения коммуникативного интеллекта у официантов.....	8
1.1.3. Практическая значимость внедрения принципов коммуникативный интеллект при работе официантов с клиентами.....	11
1.2. Изучение коммуникативного интеллекта в научной литературе.....	16
1.2.1. Зарождение определения понятия коммуникативного интеллекта.....	16
1.2.2. Современный подход в изучении использования коммуникативного интеллекта при обслуживании посетителей.....	21
1.3. Характеристика профессиональной деятельности официанта и особенностей его личности.....	24
1.3.1. Профессия официанта как вид трудовой деятельности.....	24
1.3.2. Взаимосвязь личностных особенностей официанта и удовлетворенности посетителей ресторана сервисом.....	26
Выводы по главе 1.....	27
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОФИЦИАНТА НА БАЗЕ РЕСТОРАНА ПРИ ОТЕЛЕ DOUBLE TREE BY HILTON TYUMEN .....	30
2.1. Социально-экономическая характеристика ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen.....	30
2.1.1. Общая характеристика и организационная структура управления рестораном при отеле Double Tree by Hilton Tyumen.....	30
2.1.2. Анализ основных технико-экономических показателей ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen.....	32
2.2. Оценка коммуникативного интеллекта персонала и его влияния на эффективность трудовой деятельности.....	34
2.2.1. Методологическая основа и инструментарий исследования.....	34
2.2.2. Результаты, полученные в ходе исследования и их интерпретация.....	36
2.3. Выводы о наличии и специфике корреляции коммуникативного интеллекта, мотивации и результативных показателей работы персонала....	43
Выводы по главе 2.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Шагая в будущее, современное общество предъявляет высокие требования к личности. Для успешного развития, становления и реализации личности необходима одна из важнейших способностей, а именно эффективно взаимодействовать с окружающим миром.

В современных условиях развития и функционирования общества возросла значимость социальной и коммуникативной компетенций как важного фактора профессиональной деятельности специалистов любых отраслей и особенно представителей профессий типа «человек-человек», осуществляющих работу с людьми с учетом знаний о личности и поведении. (Ануфриев, 2016).

Коммуникативный интеллект является одним из важнейших компонентов жизнедеятельности личности, поскольку дает возможность человеку познавать самого себя, обеспечивает правильное понимание поступков окружающих, их вербальные и невербальные реакции (Вернон, 2015).

Коммуникативный интеллект выступает важной когнитивной составляющей структуры коммуникативных способностей личности. Он помогает прогнозировать развитие межличностных отношений, «обостряет» интуицию, предусмотрительность, обеспечивает психологическую выносливость. Особую роль коммуникативный интеллект играет в социономических профессиях (типа «человек – человек»), которые требуют высокого уровня развития качеств, обеспечивающих успешность и эффективность в отношениях с людьми, за счет безошибочности предсказания действий, эмоциональных реакций других людей.

Характерной особенностью деятельности официантов выступает высокая интенсивность профессионального взаимодействия с разными

категориями людей (Мазанкова, 2014). Это, в свою очередь, предполагает умение специалиста соотносить контекст ситуации взаимодействия с личностными особенностями его субъектов, прогнозировать их поведение, осуществлять индивидуализированный подход к решению имеющихся задач.

Научный статус перечисленных выше умений и навыков специалиста выражается понятием «коммуникативный интеллект», которое трактуется как способность, основанная на социально-психологических знаниях и опыте в сфере межличностного взаимодействия, точно различать социальный контекст ситуаций, ориентироваться в них, четко интерпретировать личностные и поведенческие особенности их участников (Ануфриев, 2016).

Сегодня мир выходит на такую стадию, когда вопрос посещения другой страны больше не является сложным и с каждым днем все большее и большее количество людей начинают летать за границу на рабочую встречу или конференцию, или даже просто на ужин. Это говорит о том, что для отелей международного уровня вопрос высокого качества предоставления услуг становится острее, чем когда либо. Ведь посетители данных заведений имеют возможность сравнивать опыт пребывания в отелях и ресторанах различных стран и уровней, а, следовательно, завоевать авторитет и удовлетворить запрос «опытного» гостя становится сложнее. Поэтому, проблема повышения уровня профессиональной деятельности официантов со всеми ее составляющими становится крайне важной для всех субъектов сферы услуг международного уровня, так как, уровень развития коммуникативного интеллекта во многих аспектах предопределяет особенности, успех и эффективность взаимодействия человека с другими людьми и с коллективом в целом (Вернон, 2015).

Наряду с этим содержание, функции, психологические механизмы коммуникативного интеллекта изучены недостаточно, так же недостаточно исследованы и особенности его проявления в процессе профессиональной

подготовки официантов. Именно поэтому вопрос эффективности процесса коммуникации всегда был актуален в социальных науках.

**Степень разработанности темы.** Изучение научной литературы показывает, что теорий и вариантов о сути коммуникативного интеллекта достаточно много. Исследованием в данной области занимались: Бим И. Л., Зимняя И. А., Новикова А. М., Мильруд Р. П., Максимова И. Г., Хуторской А. В., Д. Хаймз, А. Холлидей, Ван Эк и др.

В работах отечественных и зарубежных авторов накоплен определенный теоретический и практический материал по данному вопросу, а именно его исследовали Г. Айзенк, С. Бери, Х. Гарднер, Дж. Гилфорд, Дж. Кильстром, Г. Оллпорт, Г. Селман, Г. Стернберг, Аминов Н. А., Бобнева М. И., Бодалева А. А., Дружинин В. М., Емельянов Ю. М., Карпов А. В., Кудрявцева Н. А., Куницына В. М., Лабунская В. А., Михайлова Е. С., Молоканов М. В., Савенков А. И., Собчик, Л.Н., Ушаков Д. В., Фетискин Н.П., Южанинова А.Л. и др.

Вопросы коммуникативности официантов в ресторанах исследовались таким учеными как Бондаренко Г.А., Варфоломеева В.Л., Геворкян Г.Г. Кабушкин Н.И., Котова И.Б., Тарасенко Э.А. Тотолова Е.И.

**Цель работы** — изучение коммуникативного интеллекта как профессионально важной характеристики официанта ресторанов при отелях международного уровня.

**Объект исследования** — коммуникативный интеллект.

**Предмет исследования** — коммуникативный интеллект как профессионально-важная характеристика в профессиональной деятельности официанта.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать литературу по проблеме исследования коммуникативного интеллекта.

2. Раскрыть суть и природу коммуникативного интеллекта как феномена.

3. Изучить и проанализировать особенности формирования коммуникативного интеллекта.

4. Изучить специфику профессиональной деятельности официанта.

5. Оценить роль коммуникативного интеллекта в деятельности официанта.

**Гипотеза исследования:** коммуникативный интеллект связан с эффективностью профессиональной деятельности официанта ресторанов при отелях международного уровня.

**Теоретическая и практическая значимость** заключается в том, что систематизированы взгляды ученых на коммуникативный интеллект как профессионально важную характеристику официанта ресторанов при отелях международного уровня и разработан комплекс рекомендаций по формированию коммуникативного интеллекта.

**Структура работы** состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОММУНИКАТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОФИЦИАНТА

## 1.1. Понятие и значение коммуникативного интеллекта

### *1.1.1. Феноменология коммуникативного интеллекта как профессионально важной характеристики официанта*

Коммуникативный интеллект — это интегральная интеллектуальная способность, формирующая успешность социальной адаптации и общения людей. Коммуникативный интеллект объединяет и регулирует процессы взаимодействия, связанные с отражением социальных объектов (человека как партнера по общению, группы людей) (Гоулман, 2016).

Опыт показывает, что коммуникативный интеллект и производные от него коммуникативные способности играют важную роль в профессиональной деятельности официанта (Нейман, 2016). Приведем несколько примеров.

1. Официант Светлана (19 лет) обслуживала гостя, который манерой своей речи и невербальными действиями давал понять, что торопится и хочет побыстрее оформить заказ. Светлана не придавала этому значения и начала рассказывать о достопримечательностях ресторана. В итоге, возникло напряжение у гостя, которое Светлана тоже не отследила. Для уравнивания ситуации вмешалась администратор, которая вовремя заметила нарастающее состояние гостя.

Недостаточная сформированность коммуникативного интеллекта Светланы не дала ей возможность оценить невербальный посыл и потребность гостя.

2. Официант Владислав (25 лет) обслуживал пару зрелого возраста. После подачи заказа, мужчина сказал Владиславу, что на его взгляд, блюдо оказалось сырым, и намекал на некачественность блюда. Владислав был достаточно опытным официантом и заметил, что гости расположены к диалогу. В место того, чтобы сразу заменить блюдо, выйти из эмоциональной стабильности и принести свои извинения (как бы это сделал неопытный официант), он вступил в диалог, и ему удалось объяснить, что данное блюда нетрадиционной кухни подается именно в таком виде. Владислав вел разговор в позитивном эмоциональном состоянии, что и дало, в комплексе, положительный результат. Гость остался доволен блюдом и качеством обслуживания.

Развитый эмоциональный интеллект дал возможность оценить ситуацию и определить предрасположенность собеседника к дальнейшим действиям, кроме того, адекватно оценить свои коммуникативные навыки и воспользоваться ними в конкретной ситуации.

3. Официант Игорь (24 года) обслуживал гостя, который пришел в ресторан в возбужденном и даже агрессивном состоянии. После данного гостя зашли еще гости и расположились за столиком возле Игоря. Официант, не обратив внимание на состояние первого гостя, начал обслуживать людей, которые зашли вторыми, но расположились ближе к нему. Такие действия привели к обострению состояния первого гостя, и он высказал это в книге жалоб (Казаченко, 2011).

Итак, отсутствие коммуникативной компетентности (эмоциональной чувствительности) приводит к не распознаванию эмоционального состояния гостя, что в свою очередь, является характеристикой низкого уровня профессиональности, что влияет на репутацию всего заведения (Толстихина, 2011). Поэтому коммуникативный интеллект является важным элементом в профессиональной деятельности официантов (Гоулман, 2016).



Объектом исследования выступили официанты ресторана, которые отмечали свой недостаточный опыт в работе с клиентами.

### ***1.1.2. Актуальные аспекты повышения коммуникативного интеллекта у официантов***

Как было показано на вышеприведенных примерах, изучение факторов успешности работников ресторанного сервиса является обязательным для понимания механизмов организационно-психологического воздействия на персонал ресторана с целью повышения эффективности его работы. Одним из важнейших компонентов профессиональной компетентности работников сферы обслуживания является коммуникативный интеллект (Кудинова 2016).

Понятие «коммуникативный интеллект» (КИ) появилось в тезаурусе психологической науки лишь в конце XX века (с 1990 г.) и очень быстро превратилось в одно из наиболее широко распространенных понятий этой области знаний. Коммуникативный интеллект стал предметом многочисленных исследований по проблемам оптимального функционирования человека как субъекта межличностного взаимодействия, профессиональной деятельности в профессиях социоэкономического типа и жизнедеятельности в целом (Джонс К., Дей Дж. Д., 2016).

Важно отметить, что коммуникативный интеллект тесно переплетается с такими понятиями как «эмоциональный интеллект» и «социальный интеллект», что является основой функционирования коммуникативного интеллекта, поэтому часто мы будем определять особенности коммуникативного интеллекта через категории и составные части эмоционального и социального интеллектов.

Уже прошло то время, когда понятие «коммуникативный интеллект» («КИ») вызвало удивление благодаря непривычному сочетанию в одном

терминологическом словосочетании понятий «коммуникация» и «интеллект» (Джонс К., Дей Дж. Д., 2016).

С каждым годом растет количество работ, посвященных проблемам КИ. Они связаны, прежде всего, с именами американских исследователей Г. Гарднера, Д. Гоулмана, Дж. Мейера, П. Саловея, а также российских, белорусских и украинских исследователей: Д.В. Люсина, И.М. Андреевой, Е.Л. Носенко и др., которые предложили свои толкование содержания феномена и дополнили представления о формах его проявления в поведении (Носенко Е.Л., 2015).

Хотя впервые феномен «КИ» был концептуализирован Дж. Мейером и П. Саловеем (1990 г.) в рамках модели способностей, расширение содержания понятия путем его определения как системы коммуникативных компетентностей Д. Гоулманом в своей монографии, быстро превратила его монографию в бестселлер. Это не удивительно, ведь автор не только определил значимость КИ как ведущей детерминанты достижения человеком жизненного успеха, но и предложил пути целенаправленного развития КИ, в отличие от когнитивного интеллекта, благодаря формированию таких личностных свойств, как: самоконтроль, настойчивость, само мотивирование на деятельность, понимание собственных эмоций и эмоций других людей (Джонс К., Дей Дж. Д., 2016).

Эти свойства более разноаспектно раскрыли содержание понятия «КИ», а утверждение относительно того, что КИ, в отличие от общего интеллекта (измеряемого с помощью IQ и в значительной степени генетически детерминированного), поддается развитию в любом возрасте, да и еще предоставляет преимущество тому, кто им владеет, перед носителями высокого IQ в достижении успеха жизнедеятельности, «обрекло» КИ на роль проблемы «номер один» в психологии личности.

Его активно освещают общенаучные популярные издания, появились разнообразные варианты вербальных тестов коммуникативного интеллекта, в основу которых возложена как самооценка человеком того уровня КИ, который присущ ему самому и лицам, которые его окружают, так и результаты решения субъектом специально подобранных проблемных задач.

Разработчики теста, основанного на теоретическом подходе к определению понятия «КИ», предложенного Д. Гоулманом и другими американскими исследователями, не только предоставляют исполнителям теста комментарий относительно уровня сформированности у них КИ, но и предлагают конкретные рекомендации по его совершенствованию путем участия в соответствующих тренингах. Последнее, собственно, и вызывает широкий практический интерес к проблеме. Если КИ, как утверждают авторы, действительно можно формировать, начиная с детства, и совершенствовать на протяжении всей жизни, то развитие этого интегрального свойства личности может вполне претендовать на роль своего рода панацеи от того ужаса XXI век, который психологи, на наш взгляд, вполне оправдано, называют «психической кризисом» (Джонс К., Дей Дж. Д., 2016).

Ведь сейчас во всем мире наблюдается такой высокий уровень негативных эмоций людей, что на самом деле напоминает «коллективное безумие», которое никого не удивляет в свете «социального безумия», на которое обречено современное поколение людей (Васильева, 2013).

Хотя метод самонаблюдения в изучении коммуникативной сферы человека, основанный В. Вундтом, не исчерпал полностью своих возможностей, он был вытеснен другими методами, в частности, поведенческими, психофизиологическими, что, как кажется, вызвало определенное отставание в изучении эмоций (Емельянов Ю.Н., 2015).

Несмотря на достаточно широкое отражение в тематике авторитетных научных психологических конгрессов и специальных конференций, связанных с исследованием психологии личности, проблематики эмоциональных состояний и их факторов, ощущается определенная осторожность в определении теоретической значимости проблемы. Практический интерес к изучению КИ и до настоящего времени опережает уровень его теоретической разработанности.

Итак, проблема, которой посвящена работа, является актуальной в нескольких аспектах: теоретическом, поскольку она, как отмечалось выше, является недостаточно разработанной в этом аспекте; профессиональном, поскольку коммуникативный интеллект является основой успешного выполнения своих профессиональных обязанностей представителей социальных профессий; педагогическом, если на основании экспериментального изучения особенностей течения коммуникативных и эмоциональных процессов и состояний и устойчивых свойств личности не будут разработаны научно обоснованные подходы к целенаправленному формированию в процессе обучения коммуникативной разумности субъектов обучения.

Итак, в рамках данного исследования будет рассмотрен целый ряд новейших идей, связанных с изучением КИ как профессионально важной характеристики официанта ресторанов при отелях международного уровня.

### ***1.1.3. Практическая значимость внедрения принципов коммуникативный интеллект при работе официантов с клиентами***

Одной из центральных проблем применения КИ официантами при работе с клиентами является то, что в задачи официанта, помимо прочего, входит умение отвечать на «сложные» вопросы клиентов, к примеру, относящиеся к цене того или иного блюда. Сюда же можно отнести и

ситуацию, когда клиент и вроде бы расположен сделать дорогостоящий заказ, но колеблется. Для того чтобы у посетителя не осталось вопросов и он был замотивирован на расходы, существуют определенный прием, который условно можно назвать «Кулинарные истории». В случае с вопросом о дороговизне, предполагается, что официант осведомлен об ингредиентах блюда и процессе его приготовления. Владея этой информацией вполне можно оправдать финансовую политику ресторана.

По данным независимой статистики наибольшее влияние на впечатления клиента от посещения ресторана производят не интерьер или изысканность блюд, не посуда для стильной сервировки, а обслуживание. Разумеется, речь идет об «обычных» посетителях, не обремененных опытом работы в сфере HoReCa. HoReCa (Хорека) — это сегмент сферы услуг и канал сбыта товаров с непосредственным потреблением товара в месте продаж. Именно они приносят ресторану прибыль, и именно на них стоит ориентироваться в первую очередь заведениям любого формата (Айситулина, 2014).

Под ориентацией мы подразумеваем выстраивание таких отношений с клиентом, при которых с максимальной долей вероятности он останется доволен — а значит, вернется, а значит, принесет прибыль. Основным инструментом, позволяющим расположить к себе посетителя, стоит считать коммуникативные навыки официанта. Да, бесспорно важны и скорость обслуживания, и его качество (хотя бы с точки зрения сноровки), но приятное, располагающее общение способно скрасить некоторые недоработки в ресторанном процессе (Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А., 2016).

Специалисты интернет-магазина КленМаркет.ру, основываясь на опыте собственных образовательных тренингов, равно как и на отзывах ресторанов-партнеров, составили определенный свод правил того, как должен говорить с

клиентом официант и тех реплик, которые он произносить ни в коем случае не должен (Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А., 2016).

По большому счету, общение происходит на консультативном уровне, когда необходимо помочь клиенту сделать выбор или проинформировать о времени приготовления блюда. Существуют и конфликтные ситуации, которые провоцируют так называемые «трудные» клиенты, которым не нравится фасон штор, недостаточно изысканный фарфор или цвет глаз официанта. И здесь необходим профессионализм сотрудника по работе с подобными посетителями (Красильников, 2015). Однако, навыки общения с такими людьми применяются значительно реже. Решение более серьезных проблем — это сфера ответственности менеджера или администратора.

В случае же с мотивированием клиента, очень часто срабатывает яркий факт, легенда блюда. То есть, если официант видит, что посетитель затягивает с выбором и решает, стоит ли позиция меню таких денег, он может рассказать некий факт, переводящий блюдо или напиток в разряд «легендарных». К примеру, «Любимый коньяк Наполеона», «Коронное блюдо нашего повара, учившегося в Италии». Ну или что-нибудь проще: «Уникальное для нашего города\области\региона предложение» или «Для приготовления блюда используется особая, выполненная вручную посуда для кухни ресторана». Таким образом, у клиента возникнет самооправдание: ну как не попробовать подобный эксклюзив? И ценовая категория продукта уже не будет казаться чрезмерной. Историю эту, скорее всего, посетитель расскажет друзьям, что создаст рекламный эффект сродни вирусному.

Еще одним важным навыком считается умение сэкономить время — и свое и клиента, за счет умения сориентировать последнего в меню и помочь сделать выбор. Здесь есть определенная тонкость, о которой обязательно стоит помнить: отдавая предпочтение одному блюду, нельзя ни в коем случае

принижать статус второго. Самым верным решением будет совет, основанный на одном из факторов:

Индивидуальных запросов: к примеру, вас посетил клиент, который постится, или даже просто торопится — следует предложить ему подходящее к ситуации блюдо.

Необходимо учитывать вкусовые предпочтения: острое, сладкое, с чесноком, с майонезом. Узнать, что больше любит человек, не составит особого труда. Если выбор стоит между тушеным и жареным, официанту следует произнести следующее: «Если Вы предпочитаете острое, то больше подойдет жареное со специями... (подставить нужное блюдо)». Опять-таки, предполагается, что сотрудник ресторана досконально осведомлен о содержании меню.

Сориентировать гостя можно и по ранее заказанным блюдам. Здесь стоит исходить из сочетаемости по вкусу или гастрономической культуре. Аналогичным образом можно помочь и с напитками.

Ну и еще один критерий — контекст. Посидеть с друзьями под пиво и «Вепрево колено» или отметить серьезное событие под коронное блюдо шефа — все это ориентиры, которые официант должен считывать, учитывать и озвучивать гостю.

Более общий случай, когда клиент не просто выбирает между двумя блюдами, но вовсе не знает, чего он хочет. Для заведений с обширным меню это может стать серьезной проблемой. Здесь стоит прибегнуть к тактике наводящих вопросов, сначала сориентировавшись по продукту: «Вы предпочитаете мясо\рыбу\овощи?». Тоже самое и с напитками. А уже из «однородных» блюд вывести клиента на конкретный заказ либо при помощи упомянутой выше техники «Кулинарных историй», либо ограничивая предложение вменяемым количеством позиций и рассказывая об их преимуществах (Космитский С., Джон О. П., 2017).

В общих чертах диалог может строиться так:

- Вы предпочитаете мясо или овощи?

- Мясо.

- Мясные блюда у нас из говядины, баранины, свинины.

- Баранина.

- Рекомендую (название блюда). Его высоко оценивают наши клиенты.

Еще одна ситуация, требующая быстрой и правильной реакции, — это когда выбранное клиентом блюдо приготовить невозможно. Такие накладки случаются (надемся, как можно реже) и если не выйти из ситуации грамотно, у клиента наверняка останется негатив.

Официант должен в сдержанной форме извиниться перед гостем и предложить ему другое блюдо, обосновав этот выбор. Оптимально, если ингредиенты или технология приготовления будут схожи с блюдом отсутствующим. Звучит из уст официанта это так:

«К сожалению, в данный момент это блюдо у нас отсутствует. Мы можем предложить Вам... (название блюда), они схожи и по ингредиентам, и по способу приготовления». Хотя, если у нас установлено все для общепита и логистика на уровне, таких ситуаций возникать не должно.

Практическая значимость заключается в возможности использования принципов КИ при работе официантов с клиентами с целью увеличения продаж в ресторане, повышения суммы, которую будет оставлять в заведении гость, формирования высоких стандартов сервиса в ресторане.

Как видим, основные принципы в общении официанта и посетителя — доброжелательность, открытость и умение направить клиента в нужное нам русло.

Но есть и фразы, которые входят в черный список. Говорить их гостям не стоит ни в коем случае:

- Вы еще не закончили?



Без комментариев.

- Нельзя\Это невозможно.

- Я занят

- Я не знаю\не могу Вам помочь

Даже если просьбу клиента официант или менеджер выполнить не в состоянии, следует отвечать «Мы постараемся что-либо сделать для Вас». Прямой отказ никто не воспримет как признак гостеприимства.

Вообще, слово «нет» и его производные необходимо исключить из речи официанта.

Также нельзя фамильярничать. Даже если человек посещает заведение на постоянной основе, уменьшительно-ласкательные имена, всевозможные «милые» и «дорогие» исключены.

В заключение можно резюмировать — официант должен руководствоваться нормами этикета и здравого смысла. Тогда ошибиться в общении будет практически невозможно.

## **1.2. Изучение коммуникативного интеллекта в научной литературе**

### ***1.2.1. Зарождение определения понятия коммуникативного интеллекта***

Впервые понятие коммуникативного интеллекта использовал для обозначения «дальновидности в межличностных отношениях» Е. Торндайк в 1920 году.

Изучения коммуникативного интеллекта Е. Торндайком сводилось к познавательной специфической способности, что обеспечивает успешное взаимодействие с людьми и направлено, в основном, на прогнозирование поведения (Космитский С., Джон О. П., 2017).

Г. Олпорт (1937) понимал коммуникативный интеллект как способность к прогнозированию наиболее вероятных реакций человека, что обеспечивает успешность отношений. По мнению Г. Олпорта, это особый

«социальный дар», продуктом которого является социальное приспособление, а не глубина понимания (Котова И.Б., Геворкян Г.Г., 2015).

В работах Ж. Годфруа коммуникативный интеллект приравнивается к одному из процессов социальной перцепции или социального мышления. Также в зарубежной психологии понятие коммуникативного интеллекта трактовали как: способность уживаться с другими людьми и взаимодействовать с окружением (Т. Хант); способность легко сходиться с другими, умение входить в их положение, ставить себя на место другого (Е. Вернон); способность критически и правильно оценивать чувства, настроение и мотивацию поступков других людей (Дж. Ведек) (Космитский С., Джон О. П., 2017).

Не обошел вниманием в своих работах коммуникативный интеллект и Г. Айзенка, определив его как проявление социально-полезной адаптации и предложив для его исследования такие компоненты как рассуждение, решение задач, память, обучаемость, понимание, обработка информации, выработка стратегий, приспособление к окружающей среде. Важную роль в изучении коммуникативного интеллекта сыграл Дж. Гилфорд. Но он рассматривал социальный интеллект, что является основой коммуникативного интеллекта. Дж. Гилфорд создал первый надежный тест для его измерения. В основу этого теста ученым было положено понимание социального интеллекта как системы интеллектуальных способностей, которые не зависят от фактора общего интеллекта и напрямую связаны с познанием поведенческой информации. Так появилась интегральная интеллектуальная способность, определяющая успешность общения и социальной адаптации (Космитский С., Джон О. П., 2017).

Важно, что Дж. Гилфорд особо подчеркивал, что понимание поведения других людей и самого себя носит в значительной степени невербальный характер. Однако, к этому прислушались не сразу, и долгое время при

диагностическом обследовании коммуникативного интеллекта специалисты преимущественно уделяли внимание когнитивным характеристикам, таким, как восприятие других людей, понимание мотивов их поведения и т. д., пытаясь измерить их с помощью вербальных методов. Со временем появились также исследования, которые базировались на поведенческих, невербальных способах оценки коммуникативного интеллекта. Одними из первых, кто объединил два подхода к диагностике коммуникативного интеллекта были С. Космитский и О.П. Джон предложив в 1993 г. концепцию коммуникативного интеллекта из семи составляющих, из учитывая взаимодополняемость этих подходов (Космитский С., Джон О. П. 2017).

Эти составляющие были объединены в две группы – «когнитивные» и «поведенческие». Когнитивные элементы социального интеллекта включили в себя оценку перспективы, понимание людей, знание специальных правил, открытость в отношениях к окружающим. Поведенческие элементы – способность иметь дело с людьми, социальная приспособляемость, теплоту в межличностных отношениях. Этим ученые подтвердили мысли о том, что коммуникативный интеллект — это сфера, где тесно взаимодействуют когнитивные и аффективные аспекты.

Не все ученые согласились с предложенным выше подходом. В труде российского психолога Д. В. Ушакова указывается на потребность в ограничении определении коммуникативного интеллекта. Коммуникативный интеллект, если мы понимаем его как интеллект, - отмечает Д.В. Ушаков, — это способность к познанию социальных явлений, которая составляет лишь один из компонентов социальных умений и компетентности, а не исчерпывает их (Котова И.Б., Геворкян Г.Г., 2015).

Только при этих условиях коммуникативный интеллект, по мнению Д.В. Ушакова, становится в один ряд с другими видами интеллекта,

"...образуя вместе с ними способность к высшему виду познавательной деятельности — обобщенной и опосредованной". Характерными структурными особенностями коммуникативного интеллекта Д. В. Ушаков считает (Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А., 2016):

- континуальный характер;
- использование невербальной репрезентации;
- потеря точного социального оценивания при вербализации;
- формированием в процессе социального научения;
- использование внутреннего опыта.

Именно последнее, по мнению ученого, «полностью отличает коммуникативный интеллект от всех других видов интеллекта».

Важно сказать, что Е. Торндайк впервые в психологии выделил социальный коммуникативный интеллект как составляющую общего интеллекта. Рассматривая понятие коммуникативный интеллект, Е. Торндайк сосредоточивает внимание на способности человека понимать других людей в процессе межличностных отношений и общения. Он определяет его как способность понимать мужчин и женщин разного возраста (Торндайк Е., 2015).

Ученый вводит этот аспект проявления интеллекта в определение IQ – коэффициента интеллекта.

Наиболее ранней работой, которая предшествовала определению коммуникативного интеллекта, большинство исследователей считает работу, проведенную Е. Торндайком и С. Штейном 1930-х годах. В ней исследователи коммуникативный интеллект как способность понимать людей и управлять ими. На основе проведенных исследований Е. Торндайк и С. Штейн сделали вывод, что коммуникативный интеллект как унитарная способность может быть измерен (Коршунов Н. В., 2015).

В начале 30-х годов Ч. Хант и Е. Торндайк сделали попытку исследовать коммуникативный интеллект путем репрезентации рисунков с эмоциональными выражениями лица и задач на идентификацию эмоций с учетом их вербальных описаний (Торндайк Е., 2015).

В 1935 году австралийский психолог Е. Долл разработал структурированное интервью - «Вайнлендскую шкалу социальной зрелости», которая стала применяться для определения коммуникативной компетентности. Постепенно идея множественности форм проявления интеллекта утвердилась в науке. Модель Л. Терстоуна включала в себя семь первичных умственных потенций (Торндайк Е., 2015):

- пространственную ориентацию (способность оперировать «в уме»; представление о пространственных отношениях);
- способность к восприятию (детализирование зрительных образов);
- вычислительную способность (что обнаруживается при выполнении основных арифметических действий);
- вербальное понимание (способность раскрывать значение слов);
- беглость речи (способность быстро подобрать слово по заданному критерию);
- память (способность запоминать);
- логическое рассуждение (способность выявлять закономерности в сериях букв, цифр, фигур).

Однако, среди указанных выше факторов ни один не касался интеллектуальной обработки эмоциональной информации.

### ***1.2.2. Современный подход в изучении использования коммуникативного интеллекта при обслуживании посетителей***

В научном обороте понятие коммуникативный интеллект воспринималось неодинаково и определялось в рамках различных сфер знания. Попробуем систематизировать взгляды ученых на это понятие.

Учение психолога Д. Векслера считается переломным в традиционном взгляде на интеллект, впервые выдвинув предположение о существовании целого ряда видов мышления, которые представляют отдельные составляющие общего интеллекта, но отличаются от традиционного IQ (Коршунов Н. В., 2015).

Он настаивал на вводе в обращение неинтеллектуальных аспектов общих способностей в IQ, понимая под неинтеллектуальными аспектами не только общую работоспособность психики, но и ее аффективно-регулятивные составляющие, благодаря которым человек в течение достаточно длительного времени находится в сфере значимой для него проблемы.

Однако, эти факторы не вошли в IQ тестов Векслера. Он разделял интеллектуальные способности на вербальные и невербальные, и продемонстрировал, что у разных людей может доминировать та или иная группа способностей.

Л.И. Уманский, Г.А. Холодная и др. приравнивает коммуникативный интеллект к практическому мышлению, определяя коммуникативный интеллект как «практический ум», который направлен от абстрактного мышления к практике (Уманский Л.И., Холодная Г.А., 2015).

В понимании Н.А. Кудрявцевой, коммуникативного интеллект является способностью к рациональным, умственным операциям, объектом которых являются процессы межличностного взаимодействия. Определяющим

компонентом в структуре коммуникативного интеллекта автором выделяется самооценка человека (Кудрявцева Н.А., 2015).

В работах Н.Г. Некрасова рассматриваются близкие понятия – социальное мышление и социальный интеллект, определяя последнее способность к пониманию и оперирование информацией о взаимоотношения людей и групп. Развитое социальное мышление позволяет его носителю эффективно решать задачи использования особенностей социальных групп в процессе их взаимодействия (Некрасов Н.Г., 2015).

Исследование коммуникативных и рефлексивных способностей личности и их реализаций в профессиональной сфере в трудах А.С. Михайловой также касается проблемы коммуникативного интеллекта, в понимании автора, обеспечивает понимание поступков и действий людей, понимание речевой продукции человека.

В общем, коммуникативный интеллект — это интегральная интеллектуальная способность, что определяет успешность общения и социальной адаптации. Коммуникативный интеллект объединяет и регулирует познавательные процессы, связанные с отражением социальных объектов (человека как партнера по общению, группы людей).

Иногда в литературе коммуникативный интеллект отождествляется особенно с социальным интеллектом. Кроме того, изучение понятия коммуникативного интеллекта тесно связано с эмоциональным интеллектом. Поэтому, считаем необходимым коснуться и понятия эмоционального интеллекта в контексте изучения коммуникативного интеллекта.

В отечественной психологии известна смешанная концепция эмоционального интеллекта, разработанная Д.В. Люсиным. Он рассматривает связь эмоционального интеллекта с индивидуальными особенностями личности иначе. Одно из первых определений эмоционального интеллекта, предложенных автором, провозглашало, что

эмоциональный интеллект — это способность к пониманию как собственных, так и чужих эмоций и управления ими (Коршунов Н. В., 2015).

В своих последующих работах автор отметил, что способность понимать эмоции означает то, что человек:

- способен распознавать эмоцию, то есть устанавливать сам факт существования эмоционального переживания у себя или у другого индивида;
- может идентифицировать эмоцию, т. е. установить, какую именно эмоцию чувствует сам индивид или иной человек, найти для нее словесное выражение;
- понимает причины, вызвавшие данную эмоцию, и следствия, к которым она приведет.

Способность к управлению эмоциями означает, что человек:

- может контролировать интенсивность эмоций, прежде всего, регулировать чрезмерно сильные эмоции;
- способна контролировать внешние проявления эмоций;
- может, в случае необходимости произвольно вызвать ту или иную эмоцию.

Поскольку оба указанные компонента могут быть направлены на собственные эмоции и на эмоции других людей, по мнению автора, можно говорить о внутриличностном и межличностном компонентах эмоционального интеллекта. Эта мысль частично совпадает с теорией Д. Гоулмана. В частности, это касается личностных навыков, определяющих способы управления собой, и социальных навыков — способностей, определяющих способы управления отношениями между людьми.

Таким образом, коммуникативный интеллект обеспечивает понимание поступков и бескомпромиссность действий людей, понимание речевой



продукции человека, и даже его невербальных реакций (мимики, поз, жестов).

### **1.3. Характеристика профессиональной деятельности официанта и особенностей его личности**

#### ***1.3.1. Профессия официанта как вид трудовой деятельности***

В современном гостиничном бизнесе жестокое конкурентное противостояние выдерживают лишь те отели, которые могут предложить своим гостям высококачественное обслуживание, а это невозможно без профессионально подготовленного персонала.

Важность исследования определяется теми повышенными требованиями гостей, которые предъявляются к гостинично-ресторанным услугам в современном мире.

Еще задолго до того, как посетители придут в ресторан, официант начинает подготовку к их встрече: получает посуду и столовые наборы у метрдотеля, сервирует столы.

Главной целью работы официанта является ведение предметного разговора с гостем, обслуживание гостей, ознакомление их с меню, решение возможных трудностей, прием и выполнение заказов, сервировка стола, составление меню для банкетов, приемов, доставка заказанных блюд к столу, расчет с посетителями. Спецификой профессиональной деятельности официанта является то, что она не подвергается существенной механизации и автоматизации, основная часть рабочих операций выполняется без применения технических средств, поэтому коммуникативные способности ставятся превыше всего.

Тот, кто выбирает профессию официанта, должен легко и свободно вступать в контакт с разными людьми, при всех обстоятельствах быть вежливым, тактичным, приятным в общении.

Качество работы официанта определяется, прежде всего, его умением действовать без лишнего шума (суеты). Чем аккуратнее, тише и спокойнее работает официант, тем выше ценится его труд.

Считается, что самое большое влияние на впечатление гостя от посещения ресторана производят не изысканность блюд или интерьер ресторана, не предметы для стильной сервировки, а обслуживание, в большей степени взаимодействие с официантом (Хорошко А.М., 2014).

А, следовательно, основным средством, что позволяет произвести хорошее впечатление от всего ресторана в целом следует считать коммуникативные навыки официанта или коммуникативный интеллект.

Важно отметить, что несмотря на достаточно высокие требования к личностным характеристикам официанта, следует не забывать, что профессиональная деятельность официанта обезличена. Гостям, в большинстве случаев, безразлично, кто будет их обслуживать, имеет значение то, чтобы были удовлетворены их потребности, и они остались довольны качеством обслуживания.

Взаимоотношения «официант – гость» носят исключительно деловой характер. По сути, гость может особо не задумываться над своим поведением, не держать под контролем свои действия, эмоции и слова, что отображается в популярном выражении «клиент всегда прав». Что же касается поведения официанта, то с этой точки зрения, даже если гость не всегда является правым, официант не имеет права на ошибку.

Важно отметить, что существуют некоторые особенности работы официантов. В современной России представителями данной профессии является в основном молодежь. Это объясняется, прежде всего, тем, что работа официанта, на начальном этапе, не требует каких-то сложных умений и навыков, кроме того, обучится основам профессии официанта, относительно, несложно. Поэтому такой вид деятельности прекрасно

подходит для людей, которые только начинают свой профессиональный путь или находятся еще в поиске своего профессионального предназначения. Большая же часть молодых отечественных официантов рассматривают свою работу как временную или неосновную (студенты или люди, которые совмещают профессиональную деятельность). Важно сказать, что процент официантов с высшим профессиональным образованием очень низок. Подавляющее большинство официантов не имеют специального образования (Хорошко А.М., 2014).

Хотя в России и присутствует множество примеров официантов в зрелом возрасте, которые действительно являются профессионалами и имеют специальное образование.

Интересно отметить, что в Европе наблюдается противоположная тенденция. Там представители данной профессии, в основном, люди зрелого возраста. Это объясняется тем, что данная профессия является более престижной и способной обеспечить работнику стабильную жизнь.

### ***1.3.2. Взаимосвязь личностных особенностей официанта и удовлетворенности посетителей ресторана сервисом***

Исследование стратегий поведения официантов и их личностных особенностей при взаимодействии с гостем показало, что официанты-интроверты, по сравнению с официантами-экстравертами более склонны прибегать к осторожным действиям в отношениях с гостями.

При этом официанты, которые испытывают тревожность, могут поступать так же. Вероятно, официанты опасаются реакции со стороны гостя, которая может быть негативно окрашенной. В этом случае официант даже за любое, что не касается его действий, недовольство гостя, может испытывать чувство вины. Скорее всего, официанты-интроверты прибегают к осторожным действиям по той же причине. Они достаточно экологически

относятся к собственному душевному равновесию и поэтому пытаются уже вначале взаимодействия с гостем обеспечить себе защиту от возможных ожидаемых негативных воздействий (Емельянов Ю.Н., 2016).

Эмотивные официанты, стремятся не только удовлетворить запросы гостя, но и установить неформальные отношения с ним. Официанты с выраженными личностными свойствами «спонтанность», «агрессивность» и «ригидность» не склонны вступать с гостями в социальный контакт. Можно предположить, что официанты с такими качествами не удовлетворяют профессиональным требованиям этой специальности. Наоборот, их наличие указывает на профессиональную непригодность данных испытуемых и как следствие ошибку менеджера на этапе отбора персонала.

Таким образом, персонал гостинично-ресторанного предприятия является необходимой составной конечного продукта и, следовательно, качество обслуживания в организациях гостиничного комплекса зависит от мастерства и профессионализма работников.

Эффективное взаимодействие с гостем превращается в одну из важнейших функций отеля и ресторана.

В связи с изложенным, гипотеза нашего исследования выражается в том, что коммуникативный интеллект является основой эффективной профессиональной деятельности официанта ресторанов при отелях международного уровня

### ***Выводы по главе 1***

Понятие «коммуникативный интеллект» (КИ) появилось в тезаурус психологической науки лишь в конце XX века (с 1990 г.) и очень быстро превратилось в одно из наиболее широко распространенных понятий этой области знаний, в предмет многочисленных исследований по проблемам оптимального функционирования человека как субъекта межличностного

взаимодействия, профессиональной деятельности в профессиях социономического типа и жизнедеятельности в целом.

Составляющие коммуникативного интеллекта являются неотъемлемыми при встрече гостя, его локализация, презентации меню, помощи в выборе и многих других этапах взаимодействия с гостем.

Ю.М. Емельянов изучал коммуникативный интеллект в рамках практической психологической деятельности – повышение коммуникативной компетентности индивида с помощью активного социально-психологического обучения. В отечественной психологии именно он ввел понятие коммуникативного интеллекта, понимая под ним стойку, основанную на специфике мыслительных процессов, аффективного реагирования и социального опыта способность понимать самого себя, других людей, их взаимоотношения и прогнозировать межличностные события. Автор предлагает термин «коммуникативная компетенция», схожий с определением коммуникативного интеллекта, который формируется благодаря интериоризации социальных контекстов (Коршунов Н. В., 2015).

Считается, что самое большое влияние на впечатление гостя от посещения ресторана производят не изысканность блюд или интерьер ресторана, не предметы для стильной сервировки, а обслуживание, в большей степени взаимодействие с официантом.

А следовательно, основным средством, что позволяет произвести хорошее впечатление от всего ресторана в целом следует считать коммуникативные навыки официанта или коммуникативный интеллект.

Для качественного выполнения своих профессиональных функций официанту необходимо обладать такими профессионально неотъемлемыми свойствами: на психофизиологическом уровне — эмоциональная стабильность, спокойствие, выдержка, устойчивость к стрессу, способность реально оценивать обстановку, крепкий тип нервной системы; на

интеллектуальном уровне — знания психологии личности и психологии потребителя, логичность мышления, мудрость, творчество; на личностном уровне — профессиональная мотивированность, социабельность, направленность на другого, коммуникабельность, тактичность, активность и дипломатичность в общении, личная ответственность, эмпатийность и др. Как мы видим, практически все вышеперечисленные качества имеют прямое отношение к коммуникативному интеллекту.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОГО ИНТЕЛЛЕКТА КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНОЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОФИЦИАНТА НА БАЗЕ РЕСТОРАНА ПРИ ОТЕЛЕ DOUBLE TREE BY HILTON TYUMEN**

### **2.1. Социально-экономическая характеристика ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen**

#### ***2.1.1. Общая характеристика и организационная структура управления рестораном при отеле Double Tree by Hilton Tyumen***

Основным направлением деятельности ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen является предоставление услуг общественного питания.

Ресторан рассчитан как на обслуживание посетителей отеля, так и сторонних клиентов. Менеджмент Ресторана интегрирован в общую систему управления отелем, однако является независимой бизнес-единицей, которая осуществляет свою деятельность и отвечает за достижение экономических и других показателей. Управляющие рестораном подчиняются генеральному директору отеля.

Основными целями деятельности предприятия являются:

- оказание услуг в области общественного питания, в том числе создание и эксплуатация ресторанов, кафе, баров, столовых.
- привлечение и эффективное использование в хозяйстве материальных и финансовых ресурсов, передовых технологий, управленческого опыта с целью получения прибыли.

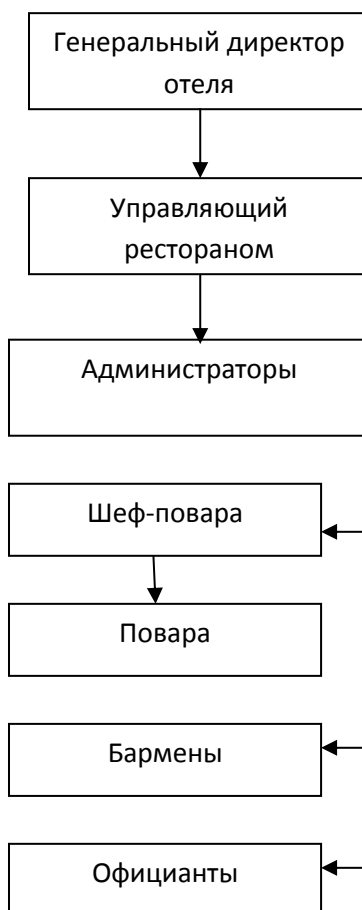
Фактически ресторан осуществляет следующие виды деятельности:

- организует работу ресторана;
- информационно-рекламная деятельность;
- организация общественного питания;

- проведение свадеб и банкетов;
- организация развлекательных программ.

На сегодняшний день в заведении работают 35 человек.

Организационная структура представлена на рис. 1.



**Рисунок 1.** Организационная структура ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen

Таким образом, из рис. 1 следует, что организационная структура Ресторана относится к категории линейных, без выделения функциональных подразделений.



### **2.1.2. Анализ основных технико-экономических показателей ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen**

Для общего анализа хозяйственной деятельности предприятия рассмотрим основные технико-экономические показатели его деятельности за последние годы (табл. 1.)

Таблица 1

Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности

Показатель	Величина			Отклонение		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016 от 2015	2017 от 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	9215	10453	11819	1238,00	1366,00	113,43	113,07
Себестоимость, тыс.руб.	7805	7871	8164	66,00	293,00	100,85	103,72
Затраты на один рубль товарной продукции, коп.	84,70	75,30	69,08	-9,40	-6,22	88,90	91,73
Балансовая прибыль, тыс.руб.	1410	2582	3655	1172,00	1073,00	183,12	141,56
Среднесписочная численность персонала, чел.	16	22	24	6,00	2,00	137,50	109,09
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	5503	5506	5508	3,00	2,00	100,05	100,04
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	526	631	624	105,00	-7,00	119,96	98,89
Производительность труда (выработка) на 1 работающего, тыс.руб.	575,94	475,14	492,46	-100,80	17,32	82,50	103,65
Рентабельность продаж, %	15,30	24,70	30,92	9,40	6,22	161,43	125,20

Анализируя технико-экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия за последние 3 года можно отметить следующее:

В целом темпы роста стабильны на протяжении анализируемого периода, это говорит о том, что предприятие прошло фазу роста и сейчас находится в середине жизненного цикла.

Выручка растет темпами 13% год, при этом темп прироста себестоимости в 2017 году был значительно меньше прироста выручки (0,85 и 3,72 % соответственно), что повлияло на темп прироста балансовой прибыли, величина которой в 2017 году составила 3655 тыс. руб., что выше показателя 2016 года на 41,56%. В 2016 же году прибыль увеличилась на 83,12% по сравнению с 2015 годом.

Численность персонала растет на протяжении последних трех лет и составляет 24 человека в 2017 году. В 2018 году численность составляет 35 человек.

Производительность труда растет меньшими темпами, чем выручка. Рост производительности труда показывает, что у предприятия есть резервы в наращивании объемов реализации без увеличения затрат на персонал.

Стоимость основных средств также стабильна, поскольку масштабных инвестиций не проводится и оборудование не списывалось.

Таким образом, обзор основных технико-экономических показателей позволяет сделать вывод о достаточно эффективной стабильной работе предприятия, влияние кризиса на финансовые результаты незначительно и проявляется в очень низких (до 0%) темпах прироста. Однако, доходы стабильны, прибыль ежегодна, рентабельность на достаточном уровне.

## **2.2. Оценка коммуникативного интеллекта персонала и его влияния на эффективность трудовой деятельности**

### ***2.2.1. Методологическая основа и инструментарий исследования***

Эксперимент включал проработку оценки персонала по уровню коммуникативного интеллекта, степени трудовой мотивации и оценке выбранных критериев результативности работы.

Методологическая основа оценки уровня коммуникативного интеллекта включает тестирование персонала по трем тестам, в частности:

1. Тест «Социальный интеллект» Гилфорда, в который входят четыре субтеста:

- Тест Дж.Гилфорда, субтест 1. Истории с завершением
- Тест Дж.Гилфорда, субтест 2. Группы экспрессии
- Тест Дж.Гилфорда, субтест 3. Вербальная экспрессия
- Тест Дж.Гилфорда, субтест 4. Истории с дополнением

2. Тест эмоционального интеллекта EQ Холла

3. Тест на эмпатические способности Бойко

Ключевыми аналитическими характеристиками в требуемой плоскости исследования обладает тест Дж.Гилфорда, как наиболее полно оценивающий структуру коммуникативного интеллекта.

Остальные тесты являются дополняющими и вспомогательными.

Тест эмоционального интеллекта EQ Холла раскрывает уровень характеристик, составляющих социальный интеллект испытуемых в диапазоне от низкого до высокого. Тест используется как дополнение к тесту Дж.Гилфорда.

Тест на эмпатические способности Бойко показывает, насколько велика степень возможного влияния человека на окружающих его людей, насколько он способен распознавать поведенческие установки и влиять на них.

После исследования уровня коммуникативного интеллекта, а также личностных характеристик, влияющих на взаимоотношение между людьми

необходимо определить степень удовлетворенности персонала той или иной стороной трудовой деятельности. Необходимо выявить взаимосвязь мотивации и способности к социальной коммуникации с помощью современных информационно-компьютерных средств (Шмелев 2015).

Для оценки степени удовлетворенности и мотивации к трудовой деятельности была разработана анкета с использованием методического комплекса Клайна (2014) (см. Приложение 5). Вопросы структурированы по разделам для удобства последующей аналитической работы. Анкету заполнили все 35 сотрудников ресторана.

Удовлетворенность определяет степень адаптации к внутренним и внешним аспектам жизни. Различают общую удовлетворенность (в целом жизнью и работой) и частную (личное отношение к деятельности предприятия). В анкете различные стороны удовлетворенности (как общую удовлетворенность, так и трудовым процессом) затрагивают вопросы №№ 1, 2, 4, 6, 8, 9, 12, 27-33, 35-41, 42-45, 85. На данные вопросы дано 5 вариантов ответов от -2 до +2. Средний вариант ответа является нейтральным и оценивается в «0» баллов, максимально положительный (+2) балла, максимально отрицательный (-2) балла.

При обработке анкеты суммируется количество работников, ответивших по одному из пяти вариантов ответа, и определяется индекс удовлетворенности по следующей формуле:

$$I = \frac{(+2) \times N1 + (+1) \times N2 + (0) \times N3 + (-1) \times N4 + (-2) \times N5}{N} \quad (1)$$

где (+2), (+1), (0), (-1), (-2) шкала удовлетворенности

$N_i$  число респондентов, ответивших на данный вариант

$N$  общее число опрошенных

Индекс удовлетворенности может меняться в пределах от (-2) до (+2).

При обработке анкет по удовлетворенности трудовой деятельностью нумерация сотрудников сохранялась идентичной той, что была присвоена в

процессе прохождения тестов на уровень коммуникативного интеллекта, для того, чтобы корректно проводить степень корреляции характеристик.

Оценка влияния коммуникативного интеллекта на результаты работы персонала проводилась по критериям эффективности, в качестве которых были установлены следующие:

1. Жалобы на конкретного работника со стороны посетителей
2. Жалобы на конкретного работника со стороны коллег

Жалобы фиксируются в жалобной книге, устно администратором. Период наблюдения – четыре месяца. Кроме того, сотрудникам и посетителям было предложено заполнить краткие анкеты (Приложение 9), результаты которых были обработаны автором при проведении исследования.

### ***2.2.2. Результаты, полученные в ходе исследования и их интерпретация***

В рамках работы была проведена оценка взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта и мотивационных установок личности.

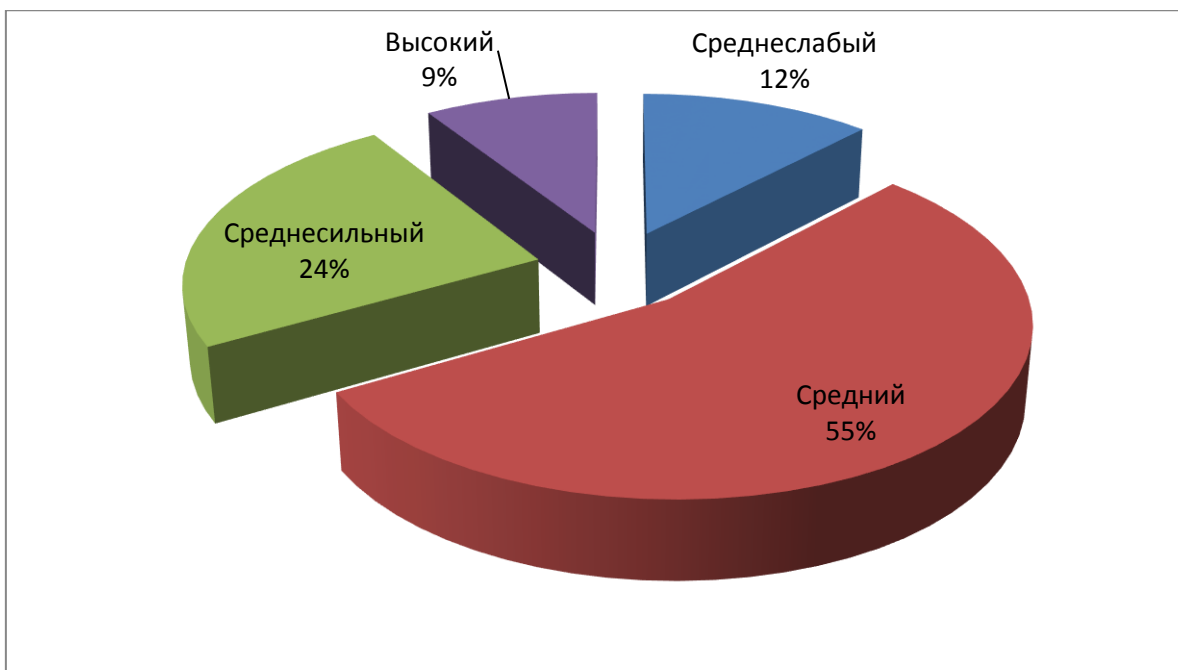
Полученные результаты были оформлены в виде таблиц.

Для удобства аналитической работы каждому сотруднику были присвоены порядковые номера от 1 до 35.

Результаты сформированы в таблицы в соответствии с каждым тестом и размещены в Приложениях к работе.

Результаты тестирования уровня социального интеллекта по Дж.Гилфорду представлены в (см. Приложении 1).

Таким образом, среди сотрудников преобладает средний уровень социального интеллекта — он выявлен у 20 человек. Еще 12 человек имеют близкий к среднему уровень, в частности 8 — среднесильный и 4 — среднеслабый. Три человека обладают высоким уровнем социального интеллекта.



**Рисунок 2.** Структура персонала по уровню социального интеллекта

Наглядно распределение персонала по уровням социального интеллекта представлено на рис. 2. Среднее значение характерно для 55% персонала.

В приложении 2 представлены результаты теста эмоционального интеллекта EQ Холла.

Результатирующий показатель складывается из полученных баллов по критериям:

- Эмоциональная осведомленность, т.е. степень понимания и осознания собственных эмоций. Это способность самодиагностики своего внутреннего состояния.
- Управление своими эмоциями — способность быть эмоционально гибким, отходчивым, произвольное управлять своими эмоциями.
- Самомотивация — управление своим поведением, за счет управления эмоциями.
- Эмпатия — способность понимать эмоции других людей, сопереживание, поддержка другому человеку.

- Управление эмоциями других — умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей.

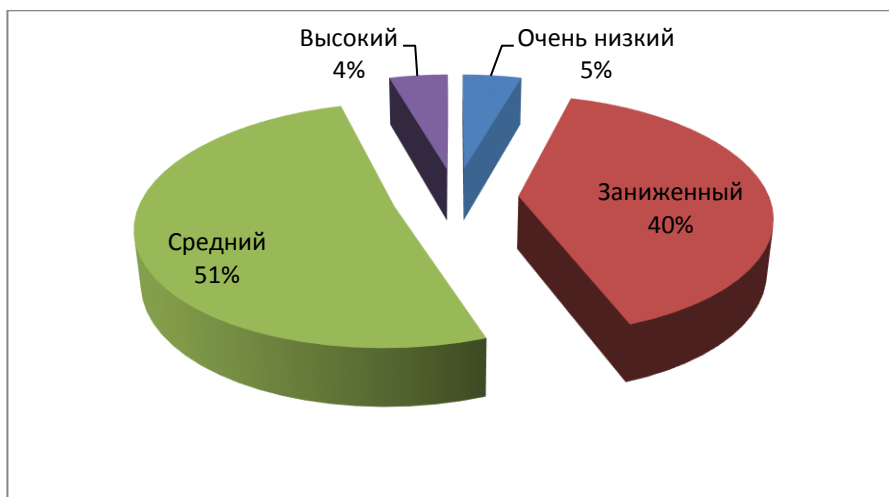
Результаты тестирования уровня эмоционального интеллекта также демонстрируют преобладание работников, имеющих средний уровень эмоционального интеллекта. 26 сотрудников из 35 имеют средний уровень. 6 — высокий уровень. 3 — низкий.

Сотрудник с наибольшим уровнем эмоционального интеллекта более подходит для руководящей работы, а также для ответственной работы с клиентами. Сотрудник с наименьшим уровнем эмоционального интеллекта лучше справится с задачей исполнителя, а также в области внутренних служб, где не требуется общение с клиентами и посетителями.

Результаты тестирования на эмпатические способности Бойко представлены в (см. Приложении 3).

Уровень эмпатических способностей персонала находится в диапазоне от 11 до 31 балла, т.е. от низкого до высокого уровня.

Перевод балльных значений в характеристику уровня представлен в Приложении 4.



**Рисунок 3.** Структура персонала по уровню эмпатических способностей

Как и в предыдущих двух тестах, в результатах преобладает средний уровень — у 51% сотрудников. Однако при этом у 40% сотрудников уровень эмпатии заниженный.

В данном тестировании результаты не так явно статистически различаются в группах, выделенных среди сотрудников, показавших средние результаты.

Далее проведем оценку уровня мотивации персонала.

Для определения ценностной ориентации работников блок вопросов анкеты (см. Приложение 5) об идеальной работе разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых дает представление об идеальной работе, как о работе, направленной на:

- содержание работы (вопросы №№ 13, 20, 23, 25);
- общественную полезность работы (вопросы №№ 15, 19, 24);
- оплату труда (вопросы №№ 14, 17, 22);
- статус работника (вопросы №№ 18, 21, 26).

Вопрос № 16 в перечень не включен, поскольку является антимотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации. Результаты представлены (см. Приложении 6).

Ценностную ориентацию определяет первая группа, в которую включаются содержание и общественная полезность работы. Прагматическую ориентацию определяет вторая группа (оплата труда и статус работника).

Для отнесения респондента к тому или иному типу мотивации рассчитывается среднее количество баллов по каждой группе по каждому респонденту. Затем суммируются баллы по группам, и полученный результат делится на количество вопросов в группе. Если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то это ценностная мотивации (I тип). Если наоборот, то это III, практический, тип мотивации. При равном количестве баллов респондент относится ко II типу мотивации с нейтральной ориентацией.



Классификация респондентов по типу мотивации представлена в (см. Приложении 7), по силе и направленности мотивации — (см. Приложение 8).

Общий вывод можно отметить, что среди сотрудников преобладает прагматическая ориентация. Это логично, поскольку работают молодые люди, работа для них сейчас — средство получения дохода, у многих в параллель с учебой, поэтому прагматическая мотивация была ожидаемым результатом. У четвертой части работников мотивационный тип — ценностный, это большей частью повара, у них творческая работа и самовыражение и общественная полезность — ключевое в результатах их труда.

Для определения силы мотивации полученное количество баллов по каждому респонденту корректируется на оценку в баллах ответа на вопрос №16 (антимотивационный), а затем делится на общее количество вопросов в блоке (14). Результаты представлены в таблице 5. Сила мотивации определяется по следующей шкале:

— при среднем балле от 3 до 2,4 включительно — сильная мотивация;

— при среднем балле от 2,39 до 1,6 включительно — средняя мотивация;

— при среднем балле от 1,59 до 1 — слабая мотивация.

Итак, видно, что преобладает сила мотивации, за редким исключением, средняя, что говорит об удовлетворительном уровне мотивации на уровне ценностной ориентации.

На основе средних баллов производится классификация мотивов по направленности мотивации на мотивы:

— достижения — если средний балл превышает 2,5;

— сохранения — если средний балл находится в диапазоне от 1,5 до 2,5;

— отсутствие мотивации — если средний балл не превышает 1,5.

Отсюда можно сделать вывод, что среди опрошенных работников преобладает направленность сохранения.

Последним этапом эксперимента проведем анализ результативных показателей работы персонала. Анализ будем проводить в аспекте коммуникаций, т.е. путем оценки конфликтности сотрудников и поступающих на них жалоб, а также возможности урегулировать конфликтную ситуацию самостоятельно. Оценка проводилась на основе анкетирования. Анкета приведена в (см. Приложении 9).

Обработка результатов показала, что 80 % работников не считают себя конфликтными людьми. Это объясняется тем, что при приеме на работу в ресторан предпочтение отдается неконфликтным, стрессоустойчивым кандидатам, умеющим находить общий язык с людьми.

В целом, можно отметить желание коллег решать возникающие проблемы дипломатическим путем. Лишь 2 % опрошенных, по субъективным оценкам, испытывают трудности при этом.

Сопоставление данных анкетирования и оценки, полученной путем наблюдения и отслеживания жалобной книги позволяет свести результаты в таблицу 2.

Таблица 2

Оценка эффективности работы персонала в коммуникативном аспекте по критерию жалоб и конфликтов

	Количество жалоб посетителей		Количество конфликтов с персоналом	
	Решено с помощью руководства	Решено без помощи руководства	Улажено с помощью руководства	Улажено без помощи руководства
Сотрудник 1	3	3	5	5
Сотрудник 2	3	3	6	5
Сотрудник 3	0	1	1	1
Сотрудник 4	3	2	5	3
Сотрудник 5	1	2	2	3
Сотрудник 6	1	2	2	3
Сотрудник 7	0	0	0	1
Сотрудник 8	1	1	2	2

Сотрудник 9	0	0	0	1
Сотрудник 10	0	1	0	2
Сотрудник 11	0	0	0	1
Сотрудник 12	1	1	2	2
Сотрудник 13	2	0	3	1
Сотрудник 14	4	1	6	2
Сотрудник 15	0	0	0	1
Сотрудник 16	0	1	0	2
Сотрудник 17	0	0	0	1
Сотрудник 18	0	0	0	1
Сотрудник 19	1	1	2	2
Сотрудник 20	5	3	8	5
Сотрудник 21	1	1	2	2
Сотрудник 22	2	0	3	1
Сотрудник 23	0	0	0	2
Сотрудник 24	0	1	0	2
Сотрудник 25	0	0	0	1
Сотрудник 26	0	2	0	3
Сотрудник 27	0	0	0	1
Сотрудник 28	1	1	2	2
Сотрудник 29	2	0	3	1
Сотрудник 30	0	1	0	2
Сотрудник 31	0	1	0	2
Сотрудник 32	4	2	6	3
Сотрудник 33	0	1	0	2
Сотрудник 34	0	0	0	1
Сотрудник 35	0	1	0	2

В первую очередь обращает на себя внимание тот факт, что основная доля разногласий приходится на коллег между собой. Посетители становятся участниками конфликтов и инициаторами жалоб сравнительно редко. Девять сотрудников за четыре месяца наблюдений и по субъективным оценкам в анкете ни разу не получали жалоб от посетителей по своей работе. По должностям это: три супервайзера, старший бармен и пять официантов. Шесть сотрудников три и более раз были объектом жалоб посетителей, и пять и более раз участниками конфликтов между персоналом. Остальные сотрудники крайне редко попадают в ситуации недопонимания и конфликтов, а если попадают, то решают вопрос самостоятельно, без вмешательства администрации.

Далее сделаем выводы по проведенным аспектам исследования.

### **2.3. Выводы о наличии и специфике корреляции коммуникативного интеллекта, мотивации и результативных показателей работы персонала**

Оценим корреляцию коммуникативного интеллекта и уровня мотивации сотрудников. Сведем данные, полученные в ходе анализа в сводную таблицу 3.

Таблица 3

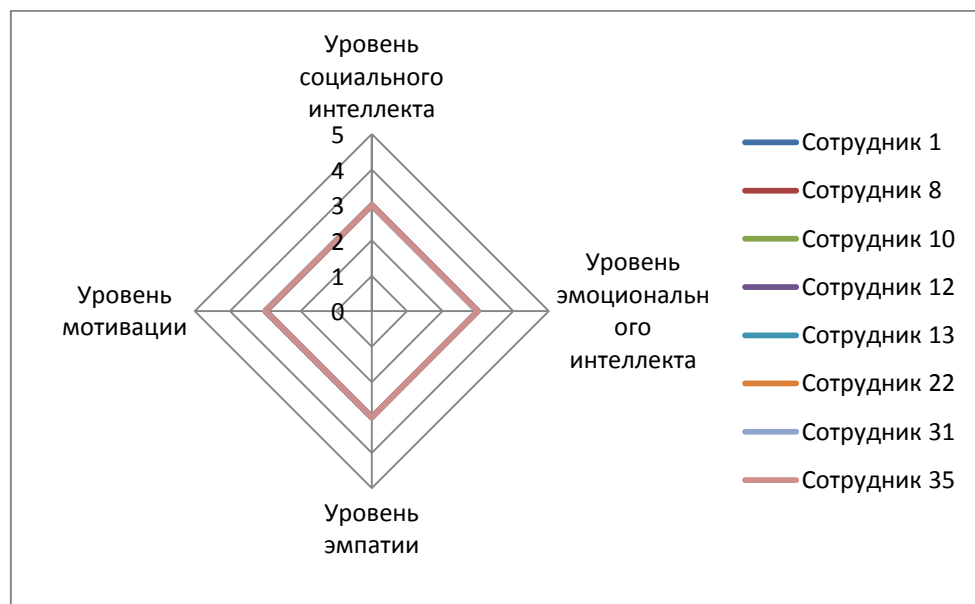
Сопоставление показателей коммуникативного интеллекта и уровня мотивации сотрудников

	<b>Уровень социального интеллекта</b>	<b>Уровень эмоционального интеллекта</b>	<b>Уровень эмпатии</b>	<b>Уровень мотивации</b>
Сотрудник 1	Средний	Средний	средний	средняя
Сотрудник 2	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 3	Среднесильный	Высокий	средний	средняя
Сотрудник 4	Среднеслабый	Низкий	низкий	средняя
Сотрудник 5	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 6	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 7	Среднесильный	Средний	средний	сильная
Сотрудник 8	Средний	Средний	средний	средняя
Сотрудник 9	Среднесильный	Высокий	высокий	средняя
Сотрудник 10	Средний	Средний	средний	средняя
Сотрудник 11	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 12	Средний	Средний	средний	средняя
Сотрудник 13	Средний	Средний	средний	средняя
Сотрудник 14	Среднеслабый	Низкий	заниженный	средняя
Сотрудник 15	Среднесильный	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 16	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 17	Высокий	Высокий	заниженный	сильная
Сотрудник 18	Средний	Средний	заниженный	сильная
Сотрудник 19	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 20	Среднеслабый	Низкий	низкий	средняя
Сотрудник 21	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 22	Средний	Средний	средний	средняя
Сотрудник 23	Высокий	Высокий	средний	сильная
Сотрудник 24	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 25	Средний	Средний	заниженный	средняя

Сотрудник 26	Среднесильный	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 27	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 28	Среднесильный	Высокий	средний	средняя
Сотрудник 29	Среднесильный	Средний	заниженный	сильная
Сотрудник 30	Среднесильный	Средний	высокий	средняя
Сотрудник 31	Средний	Средний	средний	средняя
Сотрудник 32	Среднеслабый	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 33	Средний	Средний	заниженный	средняя
Сотрудник 34	Высокий	Высокий	средний	сильная
Сотрудник 35	Средний	Средний	средний	средняя

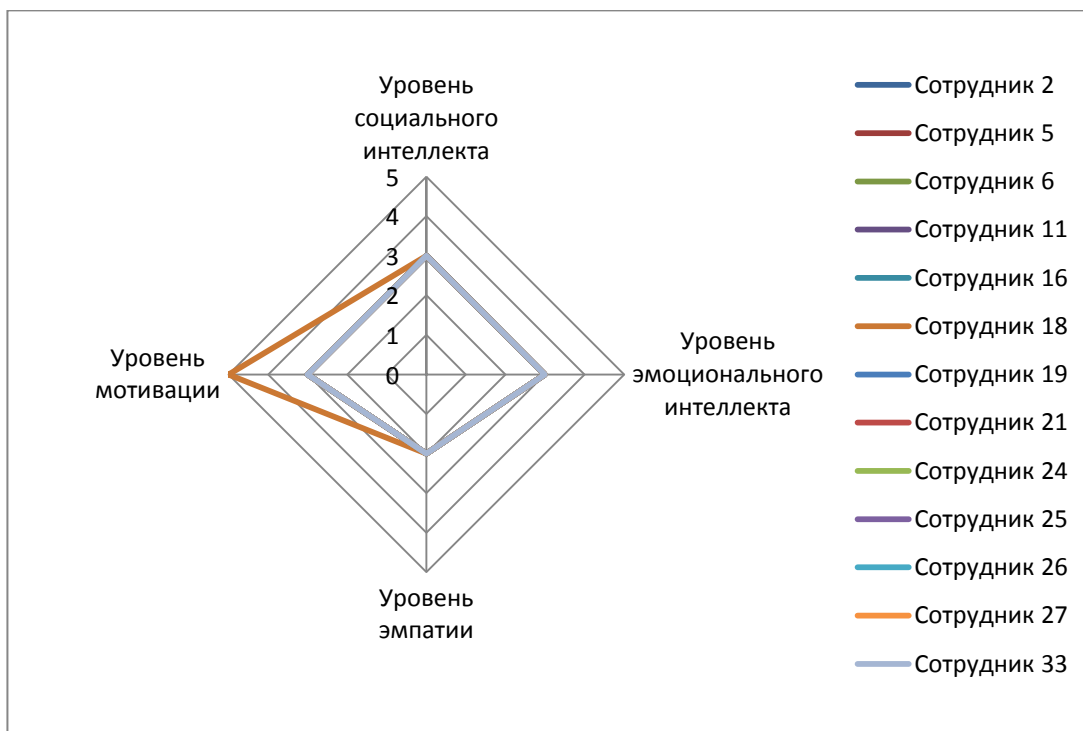
Сопоставлением критериев по получившимся оценкам всех сотрудников можно условно разделить на пять категорий по сопоставимым признакам.

К первой категории относятся сотрудники со средними показателями по всем четырем параметрам, как коммуникативному и эмоциональному интеллекту, так и по эмпатии и мотивации. К этой категории относятся восемь сотрудников.



**Рисунок 4.** Первая категория сотрудников

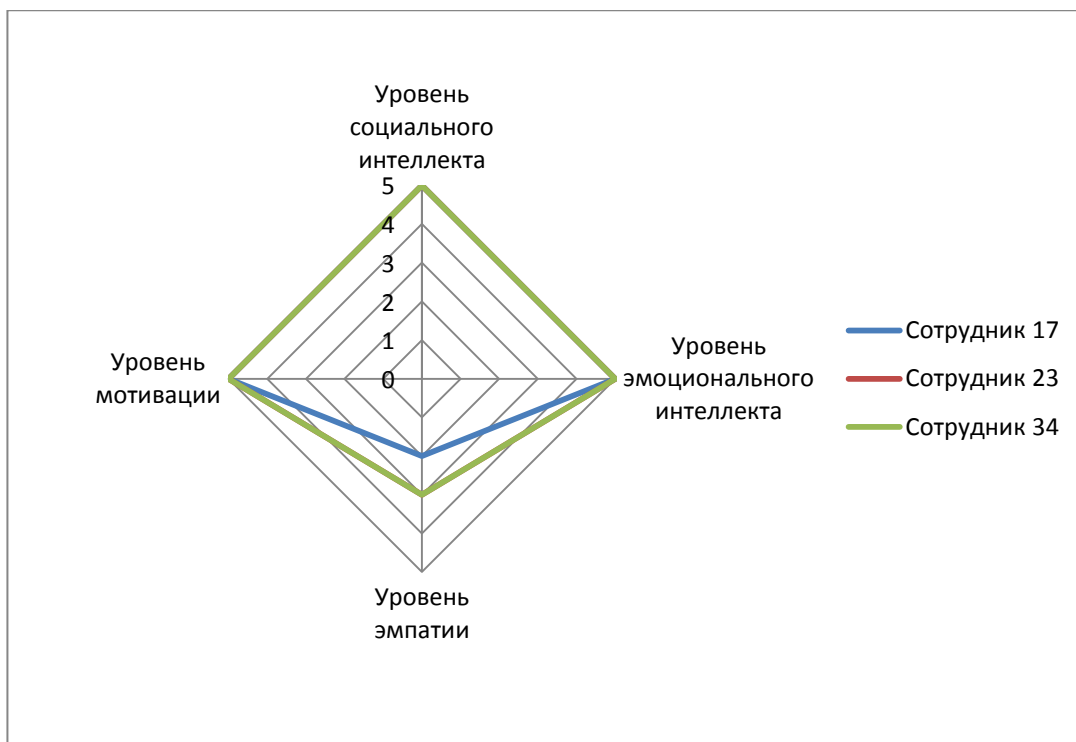
Ко второй категории относятся сотрудники со средним уровнем коммуникативного и эмоционального интеллекта, и мотивации, но при этом заниженным уровнем эмпатии. Сюда отнесено тринадцать сотрудников.



**Рисунок 5.** Вторая категория сотрудников

У одного сотрудника из второй категории (Сотрудник 21) высокий уровень мотивации.

К третьей категории относятся сотрудники с высоким уровнем коммуникативного и эмоционального интеллекта, и мотивации, и средним и заниженным уровнем эмпатии. В третью категорию вошли три сотрудника.



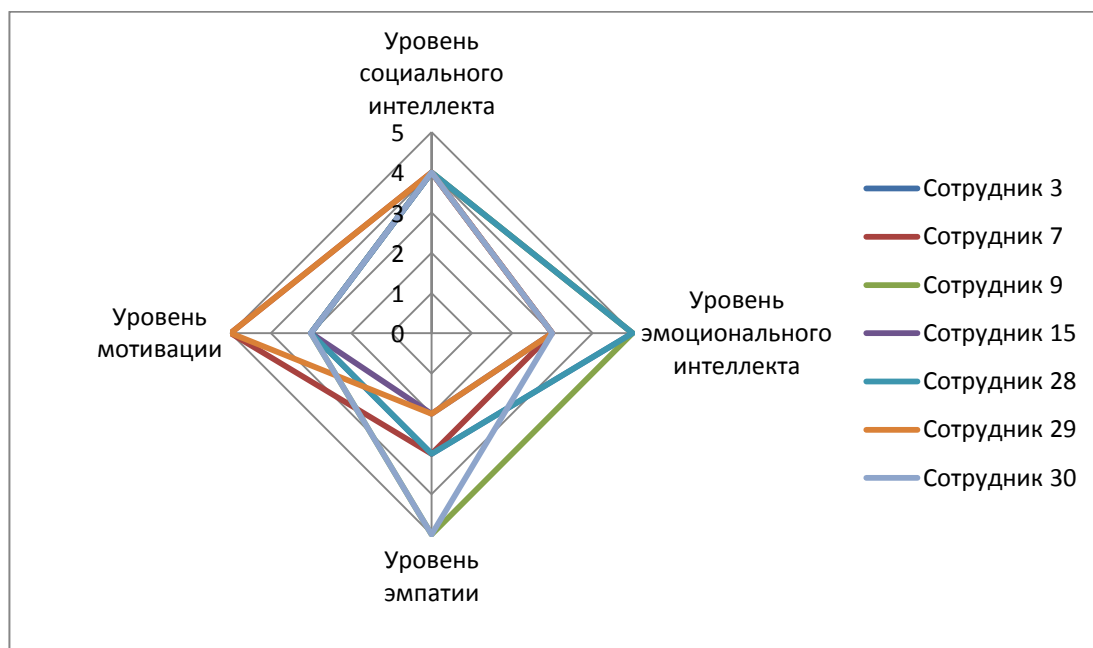
**Рисунок 6.** Третья категория сотрудников

К четвертой категории отнесены сотрудники с заниженными показателями и коммуникативного и эмоционального интеллекта, и эмпатии, и мотивации. Таких оказалось четверо.



**Рисунок 7.** Четвертая категория сотрудников

Пятую категорию можно выделить по остаточному принципу, поскольку там не прослеживается четкой корреляции между показателями.



**Рисунок 8.** Сотрудники, не вошедшие в категории

Как видно, число сотрудников, не вошедших в остальные категории – семь, т.е. пятая часть трудового коллектива. Единственным, объединяющим этих сотрудников признаком является среднесильный уровень коммуникативного интеллекта. Остальные параметры разнятся в произвольном порядке.

Таким образом, на основании результатов, полученных у основной части сотрудников – 80% можно подтвердить наличие связи между уровнем коммуникативного и эмоционального интеллекта и мотивации к труду. При этом мотивация носит прагматический характер и направлена на получение от работы материальных выгод в большей степени, нежели не овеществленных результатов труда.

Влияние коммуникативного интеллекта на результативные показатели работы персонала.



Таблица 4

## Оценка эффективности работы персонала

	Количество жалоб посетителей		Количество конфликтов среди сотрудников		Интегральная оценка эффективности работы по шкале от 0 до 1 (1/Общее количество нештатных ситуаций)
	Решено с помощью руководства	Решено без помощи руководства	Улажено с помощью руководства	Улажено без помощи руководства	
Сотрудник 1	3	3	5	5	0,0625
Сотрудник 2	3	3	6	5	0,058824
Сотрудник 3	0	1	1	1	0,333333
Сотрудник 4	3	2	5	3	0,076923
Сотрудник 5	1	2	2	3	0,125
Сотрудник 6	1	2	2	3	0,125
Сотрудник 7	0	0	0	1	1
Сотрудник 8	1	1	2	2	0,166667
Сотрудник 9	0	0	0	1	1
Сотрудник 10	0	1	0	2	0,333333
Сотрудник 11	0	0	0	1	1
Сотрудник 12	1	1	2	2	0,166667
Сотрудник 13	2	0	3	1	0,166667
Сотрудник 14	4	1	6	2	0,076923
Сотрудник 15	0	0	0	1	1
Сотрудник 16	0	1	0	2	0,333333
Сотрудник 17	0	0	0	1	1
Сотрудник 18	0	0	0	1	1
Сотрудник 19	1	1	2	2	0,166667
Сотрудник 20	5	3	8	5	0,047619
Сотрудник 21	1	1	2	2	0,166667
Сотрудник 22	2	0	3	1	0,166667
Сотрудник 23	0	0	0	0	0,5

Сотрудник 24	0	1	0	2	0,333333
Сотрудник 25	0	0	0	1	1
Сотрудник 26	0	2	0	3	0,2
Сотрудник 27	0	0	0	1	1
Сотрудник 28	1	1	2	2	0,166667
Сотрудник 29	2	0	3	1	0,166667
Сотрудник 30	0	1	0	2	0,333333
Сотрудник 31	0	1	0	2	0,333333
Сотрудник 32	4	2	6	3	0,066667
Сотрудник 33	0	1	0	2	0,333333
Сотрудник 34	0	0	0	1	1
Сотрудник 35	0	1	0	2	0,333333

Таким образом, среди испытуемых можно выделить три группы по критерию эффективности работы по значению интегрального показателя в диапазоне:

- 1 группа — 0-0,1 — низкая эффективность — 6 человек,
- 2 группа — 0,1-0,3 — средняя эффективность — 11 человек,
- 3 группа — 0,3-1 — высокая эффективность — 18 человек.

Жалобы чаще поступают на сотрудников со слабым уровнем эффективности, причем в большинстве случаев для решения вопроса с данным работником требуется вмешательство администрации. Самостоятельно решить вопрос у работника не хватает вербальных навыков, он не чувствует настроения оппонента, не знает когда сгладить конфликт, когда разрядить атмосферу, когда уместен юмор, когда необходима услужливость. Все это крайне важно в работе официантов, барменов и всех фронт-сотрудников ресторана, находящихся на первой линии взаимодействия с посетителями. Помимо непосредственно кухни общее

впечатление от заведения и проведенного там времени у посетителя складывается от общения с сотрудниками, представляющими заведение в глазах клиента.

В рабочем коллективе разногласия фиксируются примерно в два-три раза чаще, чем с посетителями. Факторами, провоцирующими конфликты, чаще являются особенности организации рабочего процесса, нежели личная неприязнь сотрудников, что не дает оснований утверждать зависимость уровня конфликтности от способности людей ладить друг с другом (коммуникативный и социальный интеллект) как единственно существующую.

Статистическая обработка результатов по t-критерию Стьюдента представлена в таблицах 5-6.

Таблица 5

Статистически значимые различия по t-критерию Стьюдента для групп

1 и 3

	Гр. 1 (низкая эфф. Работы)	Гр. 3 (высокая эфф. Работы)	t-value	df	p	Valid N - 1	Valid N - 3	Std.Dev. - 1	Std.Dev. - 3	F-ratio - Variances	p - Variances
Гилфорд 1 субтест	2,50	3,50	-2,34	22	0,03	6	18	0,84	0,92	1,22	0,90
Гилфорд 2 субтест	3,50	4,05	-2,62	22	0,02	6	18	0,55	0,42	1,73	0,36
Гилфорд 3 субтест	3,83	4,61	-2,32	22	0,03	6	18	0,98	0,61	2,62	0,12
Гилфорд 4 субтест	2,50	3,33	-2,44	22	0,02	6	18	0,55	0,77	1,96	0,47
Холл эмоц.осведом.	21,16	28,38	-3,54	22	0,00	6	18	7,55	2,73	7,67	0,00
Холл упр.своими эмоц.	21,00	28,66	-3,83	22	0,00	6	18	8,07	2,03	15,83	0,00
Холл самотивация	22,50	29,38	-3,47	22	0,00	6	18	7,94	2,09	14,44	0,00
Холл эмпатия	23,33	30,66	-3,64	22	0,00	6	18	7,31	2,81	6,78	0,00
Холл управ.эмоц.других	20,33	30,66	-4,26	22	0,00	6	18	9,63	2,63	13,35	0,00
Холл уров.разв.	21,66	29,45	-3,85	22	0,00	6	18	7,94	2,32	11,73	0,00
Бойко эмоц.канал	3,33	3,61	-0,34	22	0,74	6	18	1,21	1,85	2,34	0,35
Бойко рац.канал	1,50	3,38	-2,84	22	0,01	6	18	2,07	1,14	3,28	0,06
Бойко интуит.канал	2,33	3,83	-2,31	22	0,03	6	18	0,52	1,54	8,93	0,02

Бойко установки	3,50	3,50	0,00	22	1,00	6	18	0,84	0,86	1,05	1,00
Бойко проникаю.способ.	1,83	3,16	-1,89	22	0,07	6	18	1,17	1,58	1,83	0,52
Бойко индефикац.	3,50	3,88	-0,69	22	0,50	6	18	0,84	1,28	2,33	0,35
Бойко сум-ый показат.уров.эмпат.	16,00	21,38	-2,74	22	0,01	6	18	3,74	4,30	1,32	0,81

Таблица 6.

Статистически значимые различия по t-критерию Стьюдента для групп  
1 и 2

	Гр. 1 (низкая эфф. Работы)	Гр. 2 (средняя эфф. Работы)	t- value	df	p	Valid N - 1	Valid N - 2	Std.Dev. - 1	Std.Dev. - 2	F-ratio - Variances	p - Variances
Гилфорд 1 субтест	2,50	3,09	-2,15	15	0,05	6	11	0,84	0,30	7,70	0,01
Гилфорд 2 субтест	3,50	3,82	-1,37	15	0,19	6	11	0,55	0,40	1,83	0,39
Гилфорд 3 субтест	3,83	4,82	-2,95	15	0,01	6	11	0,98	0,40	5,91	0,02
Гилфорд 4 субтест	2,50	3,09	-2,15	15	0,05	6	11	0,55	0,54	1,03	0,90
Холл эмоц.осведом.	21,17	28,09	-2,99	15	0,01	6	11	7,55	1,64	21,17	0,00
Холл упр.своими эмоц.	21,00	28,09	-2,95	15	0,01	6	11	8,07	1,04	59,77	0,00
Холл самомотивация	22,50	28,91	-2,64	15	0,02	6	11	7,94	1,64	23,45	0,00
Холл эмпатия	23,33	30,27	-2,91	15	0,01	6	11	7,31	2,53	8,33	0,00
Холл управ.эмоц.других	20,33	29,64	-3,14	15	0,01	6	11	9,63	2,16	19,91	0,00
Холл уров.разв.	21,67	28,98	-3,02	15	0,01	6	11	7,94	1,65	23,19	0,00
Бойко эмоц.канал	3,33	4,45	-1,68	15	0,11	6	11	1,21	1,37	1,28	0,83
Бойко рац.канал	1,50	3,73	-2,93	15	0,01	6	11	2,07	1,10	3,53	0,08
Бойко интуит.канал	2,33	2,73	-0,72	15	0,48	6	11	0,52	1,27	6,07	0,06
Бойко установки	3,50	3,64	-0,24	15	0,81	6	11	0,84	1,21	2,08	0,43
Бойко проникаю.способ.	1,83	2,55	-1,12	15	0,28	6	11	1,17	1,29	1,22	0,87
Бойко индефикац.	3,50	3,36	0,30	15	0,77	6	11	0,84	0,92	1,22	0,87
Бойко сум-ый показат.уров.эмпат.	16,00	20,36	-2,61	15	0,02	6	11	3,74	3,04	1,51	0,54

Статистически значимые различия при прохождении теста Дж.Гилфорда отмечаются в первой и третьей группах. Различия во второй и третьей группах — не являются статистически значимыми. При этом

наибольшее различие в группах 1 и 3 отмечено по 1 и 4 субтестам. Группа с низким уровнем эффективности показала самые низкие результаты по субтестам 1 и 4. Эти люди плохо прогнозируют последствия своего социального поведения, неспособны эффективно налаживать коммуникацию, считывая оппонента, что недопустимо при работе с людьми.

В целом наиболее высокие результаты у испытуемых при прохождении субтеста 3 — Вербальная экспрессия характеризуют высокую степень адекватной реакции на речевую экспрессию при межличностном взаимодействии. Это весьма важная способность в работе сотрудников ресторанного бизнеса, непосредственно занятых работой с посетителями. Важность этой характеристики является фактором того, что различия в группах по эффективности работы по этому субтесту не значительны.

Статистическая обработка групп испытуемых позволила также выявить статистически значимые различия по результатам теста EQ Холла по выделенным трем группам, при этом значения сдвинуты по шкале в сторону выше среднего у группы с высокой эффективностью работы. У группы с низкой эффективностью значения по тестам сдвинуты в сторону — ниже среднего, по шкале Холла это низкий уровень эмоционального интеллекта (6-25 баллов).

Наибольший средний балл получен в оценке уровня эмпатии, причем как в группе с высоким уровнем эффективности, так и в группе с низким его уровнем. Это степень умения оценить и распознать состояние человека по его позе мимике, жестам и оттенкам речи.

Хуже всего все три группы показали себя в способности управлять своими эмоциями — над этим следует работать особенно сотрудникам, вошедшим в группу с низкими показателями.

По тестам Бойко статистические различия незначительны в выделенных трех группах.

Полученные результаты имеют важное значение для дальнейшей работы с персоналом. В первую очередь, периодическая оценка уровня коммуникативного интеллекта позволит распределять официантов на значимых мероприятиях наиболее оптимально, с учетом необходимого критерия эффективности работы каждого из них. В условиях работы ресторана международного уровня этот фактор имеет крайне важное значение.

Для снижения влияния внешних факторов, влияющих на эффективность сотрудников, является создание условий, снижающих уровень конфликтности среди персонала. Крайне важным является установление справедливой системы материальной ответственности, когда одни сотрудники не отвечают финансово за ошибки или умышленные действия других, четкое распределение обязанностей. Однако и здесь влияние коммуникативного интеллекта имеет место, поскольку способность поставить себя на место другого, спрогнозировать недовольство коллектива из-за своих ошибок – все это разумеющееся у сотрудников с высоким уровнем коммуникативного интеллекта и игнорируется работниками со слабо развитым коммуникативным интеллектом.

Многие официанты не выполняют полностью работу по завершению рабочего дня (не протирают приборы, не расставляют посуду и т.д.) Приходящая смена вынуждена сначала подготовить рабочее место, отвлекаясь от своих непосредственных обязанностей. Из-за этого часто посетители жалуются на невнимание официантов, занятых другими делами. Здесь также прослеживается влияние коммуникативного интеллекта и игнорирование потенциальных претензий своих коллег, осознанное провоцирование конфликта либо полное игнорирование последствий своих действий. Все это фиксировалось в ходе наблюдения именно у сотрудников со слабым уровнем коммуникативного интеллекта (Сотрудники 14, 20, 32, а также 1, 2, 5, 13).

Итак, на основании проведенного анализа можно построить следующую модель работы коммуникативного интеллекта во фронт-подразделениях организации (рис. 9)



**Рисунок 9.** Модель работы коммуникативного интеллекта на примере ресторана

Таким образом, востребованность ресторана у посетителей, желание возвращаться туда, чтобы отдохнуть и хорошо провести время, крайне зависит от работающего там персонала. Помимо отлаженного производственного процесса, что целиком зависит от грамотного руководства, ключевым фактором эффективной работы является высокий уровень коммуникативного интеллекта работников, непосредственно взаимодействующих с посетителями.

## **Выводы по главе 2**

Таким образом, оценка коммуникативного интеллекта может проводиться различными методиками, в зависимости от поставленных производственной необходимостью задач. По результатам оценки полученная информация может быть использована для принятия решений о кадровых перемещениях, назначениях, формировании групп и т.д.

Для проверки теории была проведена апробация теоретических методов оценки уровня коммуникативного интеллекта и влияния его на работу ресторана на базе ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen.

Оценка коммуникативного интеллекта персонала ресторана проводилась посредством тестов Гилфорда, Холла и Бойко. Результаты тестов дали схожие результаты уровня коммуникативного и эмоционального интеллекта у сотрудников, что позволяет считать полученные данные достоверными.

Также был оценен уровень мотивации и эффективность работы персонала в плане взаимодействия с посетителями и друг с другом, проведена оценка уровня конфликтности в коллективе.

Среди испытуемых можно было выделено три группы по критерию эффективности работы (1 — низкая эффективность, 2 — средняя, 3 — высокая).

Статистически значимые различия при прохождении теста Гилфорда отмечаются в первой и третьей группах. Различия во второй и третьей группах — не являются статистически значимыми. При этом наибольшее различие в группах 1 и 3 отмечено по 1 и 4 субтестам. Группа с низким уровнем эффективности показала самые низкие результаты по субтестам 1 и 4. Эти люди плохо прогнозируют последствия своего социального поведения, неспособны эффективно налаживать коммуникацию, считывая оппонента, что недопустимо при работе с людьми.



В целом наиболее высокие результаты у испытуемых при прохождении субтеста 3 — Вербальная экспрессия характеризуют высокую степень адекватной реакции на речевую экспрессию при межличностном взаимодействии. Это весьма важная способность в работе сотрудников ресторанного бизнеса, непосредственно занятых работой с посетителями. Важность этой характеристики является фактором того, что различия в группах по эффективности работы по этому субтесту не значительны.

Статистическая обработка групп испытуемых позволила также выявить статистически значимые различия по результатам теста EQ Холла по выделенным трем группам, при этом значения сдвинуты по шкале в сторону выше среднего у группы с высокой эффективностью работы. У группы с низкой эффективностью значения по тестам сдвинуты в сторону — ниже среднего, по шкале Холла это низкий уровень эмоционального интеллекта (6-25 баллов).

Наибольший средний балл получен в оценке уровня эмпатии, причем как в группе с высоким уровнем эффективности, так и в группе с низким его уровнем. Это степень умения оценить и распознать состояние человека по его позе мимике, жестам и оттенкам речи.

Хуже всего все три группы показали себя в способности управлять своими эмоциями — над этим следует работать особенно сотрудникам, вошедшим в группу с низкими показателями.

Таким образом, общий вывод всего исследования — наличие корреляции между уровнем коммуникативного интеллекта, мотивации и эффективности работы взаимодействующих сотрудников, позволяет повысить эффективность работы организации через повышение коммуникативного интеллекта ее персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, понятие «коммуникативный интеллект» (КИ) появилось в тезаурус психологической науки лишь в конце XX века (с 1990 г.) и очень быстро превратилось в одно из наиболее широко распространенных понятий этой области знаний, в предмет многочисленных исследований по проблемам оптимального функционирования человека как субъекта межличностного взаимодействия, профессиональной деятельности в профессиях социономического типа и жизнедеятельности в целом.

Характеризуя концепцию коммуникативного интеллекта, выделяют три группы описывающих его критериев: когнитивные, эмоциональные, поведенческие.

Считается, что самое большое влияние на впечатление гостя от посещения ресторана производят не изысканность блюд или интерьер ресторана, не предметы для стильной сервировки, а обслуживание, в большей степени взаимодействие с официантом.

А, следовательно, основным средством, что позволяет произвести хорошее впечатление от всего ресторана в целом следует считать коммуникативные навыки официанта или коммуникативный интеллект.

Для качественного выполнения своих профессиональных функций официанту необходимо обладать такими профессионально неотъемлемыми свойствами: на психофизиологическом уровне — эмоциональная стабильность, спокойствие, выдержка, устойчивость к стрессу, способность реально оценивать обстановку, крепкий тип нервной системы; на интеллектуальном уровне — знания психологии личности и психологии потребителя, логичность мышления, мудрость, творчество; на личностном уровне — профессиональная мотивированность, социабельность, направленность на другого, коммуникабельность, тактичность, активность и дипломатичность в общении, личная ответственность, эмпатийность и др.

Как мы видим, практически все вышеперечисленные качества имеют прямое отношение к коммуникативному интеллекту.

Оценка коммуникативного и эмоционального интеллекта может проводиться различными методиками, в зависимости от поставленных производственной необходимостью задач. По результатам оценки полученная информация может быть использована для принятия решений о кадровых перемещениях, назначениях, формировании групп и т.д.

Для проверки теории была проведена апробация теоретических методов оценки уровня коммуникативного интеллекта и влияния его на работу ресторана на базе ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen.

Оценка коммуникативного интеллекта может проводиться различными методиками, в зависимости от поставленных производственной необходимостью задач. По результатам оценки полученная информация может быть использована для принятия решений о кадровых перемещениях, назначениях, формировании групп и т.д.

Для проверки теории была проведена апробация теоретических методов оценки уровня коммуникативного интеллекта и влияния его на работу ресторана на базе ресторана при отеле Double Tree by Hilton Tyumen.

Оценка коммуникативного интеллекта персонала ресторана проводилась посредством тестов Гилфорда, Холла и Бойко. Результаты тестов дали схожие результаты уровня коммуникативного и эмоционального интеллекта у сотрудников, что позволяет считать полученные данные достоверными.

Также был оценен уровень мотивации и эффективность работы персонала в плане взаимодействия с посетителями и друг с другом, проведена оценка уровня конфликтности в коллективе.

Среди испытуемых можно было выделено три группы по критерию эффективности работы (1 — низкая эффективность, 2 — средняя, 3 — высокая).

Статистически значимые различия при прохождении теста Гилфорда отмечаются в первой и третьей группах. Различия во второй и третьей группах – не являются статистически значимыми. При этом наибольшее различие в группах 1 и 3 отмечено по 1 и 4 субтестам. Группа с низким уровнем эффективности показала самые низкие результаты по субтестам 1 и 4. Эти люди плохо прогнозируют последствия своего социального поведения, неспособны эффективно налаживать коммуникацию, считывая оппонента, что недопустимо при работе с людьми.

В целом наиболее высокие результаты у испытуемых при прохождении субтеста 3 - Вербальная экспрессия характеризуют высокую степень адекватной реакции на речевую экспрессию при межличностном взаимодействии. Это весьма важная способность в работе сотрудников ресторанного бизнеса, непосредственно занятых работой с посетителями. Важность этой характеристики является фактором того, что различия в группах по эффективности работы по этому субтесту не значительны.

Статистическая обработка групп испытуемых позволила также выявить статистически значимые различия по результатам теста EQ Холла по выделенным трем группам, при этом значения сдвинуты по шкале в сторону выше среднего у группы с высокой эффективностью работы. У группы с низкой эффективностью значения по тестам сдвинуты в сторону – ниже среднего, по шкале Холла это низкий уровень эмоционального интеллекта (6-25 баллов).

Наибольший средний балл получен в оценке уровня эмпатии, причем как в группе с высоким уровнем эффективности, так и в группе с низким его уровнем. Это степень умения оценить и распознать состояние человека по его позе мимике, жестам и оттенкам речи.

Хуже всего все три группы показали себя в способности управлять своими эмоциями — над этим следует работать особенно сотрудникам, вошедшим в группу с низкими показателями.

Таким образом, общий вывод всего исследования — наличие корреляции между уровнем коммуникативного интеллекта, мотивации и эффективности работы взаимодействующих сотрудников, позволяет повысить эффективность работы организации через повышение коммуникативного интеллекта ее персонала.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айзенк Г. Социальная адаптация / Г. Айзенк. — М.: Волтерс клувер, 2016. — 188 с.
2. Айситулина К. Тренинг персонала в ресторане / К. Айситулина. — М.: Ресторанные ведомости, 2014. — 380 с.
3. Ануфриев А.Ф. Психологический диагноз: система основных понятий / А.Ф. Ануфриев. — М.: Ось-89, 2016. — 192 с.
4. Васильева И.В. Психодиагностика: учебное пособие для вузов / И.В. Васильева. — 2-е изд., стер. — М.: Флинта, 2013. — 251 с.
5. Ведек Дж. Особенности социального восприятия / Дж.Ведек. — М.: Наука, 2015. — 198 с.
6. Векслер Д. Интеллект: структура и особенности трансформации / Д. Векслер. — СПб.: Питер, 2016. — 214 с.
7. Вернон Е. Коммуникация и успех / Е. Вернон. — М.: Астрель, 2015. — 164 с.
8. Гилфорд Дж. Структура социального интеллекта / Дж.Гилфорд. — М.: Приор, 2015. — 210 с.
9. Годфруа Ж. Социальная перцепция / Ж. Годфруа. — М.: Орион, 2016. — 158 с.
10. Гоулман Д. Коммуникативный интеллект: сущность, понятие, структура / Д. Гоулман. — М.: Приор, 2016. — 174 с.
11. Джонс К. Социальные знания / К. Джонс, Дж. Д. Дей. — М.: Волтерс клувер, 2016. — 208 с.
12. Долл Е. Концепция социальной зрелости / Е. Долл. — М.: Волтерс клувер, 2014. — 220 с.
13. Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю.Н. Емельянов. — М.: Приор, 2015. — 380 с.

14. Емельянов Ю.Н. Теория формирования и практика совершенствования коммуникативной компетентности / Ю.Н. Емельянов. — СПб.: Питер, 2016. — 254 с.
15. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. 3-е изд., перераб. и доп. / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. — Мн.: Новое знание, 2016. — 286 с.
16. Казаченко С.Н. Состояние рынка общественного питания в городе Хабаровске и тенденции его развития / С.Н. Казаченко, О.Я. Тен, О.Н. Зыкова // Питание в современном мегаполисе: материалы международной заочной научно-практической конференции / под науч. ред. Д.А. Попова. — Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2011. — 176 с.
17. Клайн П. Справочное руководство по конструированию психологических тестов / П. Клайн. — Киев, ПАН Лтд, 2014. — 230 с.
18. Коршунов Н.В. Профессия официанта / Н.В. Коршунов. — М.: Паблицер пресс, 2015. — 140 с.
19. Космитский С. Концепция коммуникативного интеллекта / С. Космитский, О.П. Джон. — М.: Лада-вест, 2017. — 196 с.
20. Котова И.Б. Психология ресторанного сервиса и бизнеса: поиск исследовательских векторов / И.Б. Котова, Г.Г. Геворкян // Известия ТРТУ. Серия «Педагогика и психология». 2015. — №14. — С. 265—270.
21. Красильников В.А. Ресторанные профессии / В.А. Красильников. - М.: Инфра-М, 2015. — 210 с.
22. Кудинова И.В. Психологические условия становления социального интеллекта / И.В. Кудинова. — Новосибирск: Издательство Новосибирского государственного университета, 2016. — 96 с.
23. Кудрявцева Н.А. Способности интеллекта / Н.А. Кудрявцева. — М.: Волтерс клувер, 2015. — 288 с.

24. Куницына В.Н. Межличностное общение: учеб. для вузов / В.Н. Куницына. — СПб.: Питер, 2016. — 260 с.
25. Люсин Д.В. Социальный интеллект / Д.В. Люсин. — М.: Приор, 2016. — 176 с.
26. Мазанкова Т.В. Опыт структурного анализа и оценки конкурентной ситуации в общественном питании региона / Т.В. Мазанкова // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2014. — № 3. — С. 18-33
27. Мазанкова Т.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговли) Учебное пособие: курс лекций / Т.В. Мазанкова. — Хабаровская государственная академия экономики и права, Хабаровск, 2014. — 344 с.
28. Мейер Дж. Концепция коммуникативного интеллекта / Дж. Мейер, П. Саловой. — М.: Волтер клувер, 2017. — 215 с.
29. Михайлова (Алешина) Е.С. Методика исследования социального интеллекта: рук. по использованию / Е.С. Михайлова (Алешина). — СПб.: Иматон, 2016. — 238 с.
30. Нейман Г. Официант — не профессия, а призвание / Г. Нейман. — М.: Волтерс клувер, 2016. — 94 с.
31. Некрасов Н.Г. Социальное мышление / Н.Г. Некрасов. — М.: Астрель, 2015. — 164 с.
32. Олпорт Г. Залог успеха отношений / Г. Олпорт. — М.: АСТ-пресс, 2015. — 150 с.
33. Савенков А.И. Концепция социального интеллекта / А.И. Савенков. — Москва: Флинта, 2013. — 151 с.
34. Собчик Л.Н. Диагностика индивидуально-типологических свойств и межличностных отношений. Практ. Руководство / Л.Н. Собчик. — СПб: Речь, 2012. — 80 с.



35. Собчик Л.Н. Метод портретных выборов — адаптированный тест Сонди. Практик. Руководство / Л.Н. Собчик. — СПб.: Речь, 2015. — 46 с.
36. Собчик Л.Н. Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМИЛ / Л.Н. Собчик. — СПб.: Речь, 2017. — 92 с.
37. Тарасенко Э.А. Гостиничные рестораны: стандарты обслуживания / Э.А. Тарасенко // Ресторанные ведомости. — 2014. — № 11. — С. 44-47.
38. Терстоун Л. Модель человеческого интеллекта / Л. Терстоун. — М.: Орион, 2016. — 204 с.
39. Толстихина Т.Б. Управление организациями: практикум / Т.Б. Толстихина. — Благовещенск, 2011. — 310 с.
40. Торндайк Е. Специфика межличностных отношений / Е. Торндайк. — М.: Астрель, 2015. — 190 с.
41. Тотолова Е.И. Высокий уровень обслуживания залог успеха ресторана / Е.И. Тотолова // Ресторанные ведомости. — 2001. — №8. — С. 114-116.
42. Уманский Л.И. Практическое мышление / Л.И. Уманский, Г.А. Холодная. — М.: Волтерс клувер, 2015. — 170 с.
43. Ушаков Д.В. Избранные труды по психологии / Д.В. Ушаков. — М.: Волтерс клувер, 2016. — 414 с.
44. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин. — М.: Издательство института психотерапии, 2012. — 188 с.
45. Хант Т. Особенности коммуникативного поведения / Т. Хант. — М.: Волтерс клувер, 2016. — 224 с.
46. Хорошко А.М. Использование зарубежного опыта для развития предприятий быстрого питания в городе Хабаровске / А.М. Хорошко // Вестник ТОГУ. — № 4(19). — 2014. — С. 153—160.

47. Хорошко А.М. К вопросу внедрения системы менеджмента качества на предприятиях общественного питания железнодорожного транспорта  
Актуальные проблемы потребительского рынка товаров и услуг: материалы III международной заочной научно-практической конференции, посвященной 25-летию Кировской ГМА 24 февраля 2012 г. / под ред. И.В. Шешунова, Н.Г. Мазиной, В.М. Михайлова, Л.Н. Зоной. — Киров: ГБОУ ВПО Кировская государственная медицинская академия, 2012. — 220 с.
48. Шмелев А.Г. Психодиагностика и новые информационные технологии. Компьютеры и познание / А.Г. Шмелев. — М.: Наука, 2015. — 168 с.
49. Штейн С. Социальная психология / С. Штейн. — М.: Просвет, 2015. — 486 с.
50. Южанинова А.Л. К проблеме диагностики социального интеллекта личности / А.Л. Южанинова // Проблемы оценивания в психологии. — №5. — 2014. — С. 63–67.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.****РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОГО  
ИНТЕЛЛЕКТА ПО ГИЛФОРДУ**

	Баллы за субтест				Уровень социального интеллекта
	Субтест 1	Субтест 2	Субтест 3	Субтест 4	
Сотрудник 1	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 2	4	3	5	3	Средний
Сотрудник 3	4	4	5	4	Среднесильный
Сотрудник 4	2	4	3	2	Среднеслабый
Сотрудник 5	3	3	4	3	Средний
Сотрудник 6	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 7	4	4	5	3	Среднесильный
Сотрудник 8	3	3	5	2	Средний
Сотрудник 9	5	4	5	4	Среднесильный
Сотрудник 10	3	3	5	2	Средний
Сотрудник 11	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 12	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 13	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 14	2	3	4	2	Среднеслабый
Сотрудник 15	4	4	5	3	Среднесильный
Сотрудник 16	3	4	4	3	Средний
Сотрудник 17	5	4	5	5	Высокий
Сотрудник 18	3	4	4	3	Средний
Сотрудник 19	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 20	2	4	3	2	Среднеслабый
Сотрудник 21	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 22	3	4	4	3	Средний

Сотрудник 23	5	5	5	4	Высокий
Сотрудник 24	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 25	2	4	3	3	Средний
Сотрудник 26	3	4	5	4	Среднесильный
Сотрудник 27	3	4	4	3	Средний
Сотрудник 28	3	4	5	4	Среднесильный
Сотрудник 29	4	4	5	3	Среднесильный
Сотрудник 30	4	4	5	3	Среднесильный
Сотрудник 31	3	4	5	3	Средний
Сотрудник 32	2	3	3	3	Среднеслабый
Сотрудник 33	3	4	4	3	Средний
Сотрудник 34	4	5	5	5	Высокий
Сотрудник 35	2	4	4	3	Средний

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.****РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ УРОВНЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО  
ИНТЕЛЛЕКТА EQ ХОЛЛА**

	Эмоциональная осведомленность	Управление своими эмоциями	Самотивация	Эмпатия	Управление эмоциями других	Уровень развития
Сотрудник 1	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 2	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 3	31	31	33	34	31	Высокий
Сотрудник 4	14	14	15	17	9	Низкий
Сотрудник 5	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 6	28	29	29	31	29	Средний
Сотрудник 7	26	28	28	29	29	Средний
Сотрудник 8	25	26	27	25	25	Средний
Сотрудник 9	30	30	32	33	35	Высокий
Сотрудник 10	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 11	28	29	29	31	29	Средний
Сотрудник 12	28	28	28	30	30	Средний
Сотрудник 13	29	29	29	31	31	Средний
Сотрудник 14	16	18	22	17	12	Низкий
Сотрудник 15	28	25	29	32	31	Средний
Сотрудник 16	26	28	27	28	28	Средний
Сотрудник 17	33	31	32	35	34	Высокий
Сотрудник 18	26	28	27	28	28	Средний
Сотрудник 19	28	27	28	30	29	Средний
Сотрудник 20	13	10	11	16	14	Низкий
Сотрудник 21	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 22	26	28	27	28	28	Средний
Сотрудник 23	33	32	32	35	34	Высокий
Сотрудник 24	28	28	29	30	29	Средний

Сотрудник 25	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 26	30	28	30	30	31	Средний
Сотрудник 27	26	28	27	28	28	Средний
Сотрудник 28	31	30	33	35	32	Высокий
Сотрудник 29	28	27	29	33	33	Средний
Сотрудник 30	27	28	31	32	32	Средний
Сотрудник 31	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 32	28	28	29	30	29	Средний
Сотрудник 33	26	28	27	28	28	Средний
Сотрудник 34	34	33	32	34	34	Высокий
Сотрудник 35	25	26	27	25	25	Средний

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ НА ЭМПАТИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ БОЙКО

	Эмоциональный канал	Рациональный канал	Интуитивный канал	Установки	Проникающая способность	Идентификация	Суммарный показатель уровня эмпатии
Сотрудник 1	2	5	3	4	4	4	22
Сотрудник 2	2	3	3	4	2	4	18
Сотрудник 3	1	4	6	4	5	4	24
Сотрудник 4	4	0	2	2	1	2	11
Сотрудник 5	2	3	2	4	4	4	19
Сотрудник 6	2	3	3	4	2	4	18
Сотрудник 7	3	4	2	5	3	5	22
Сотрудник 8	6	3	4	4	2	4	23
Сотрудник 9	5	4	6	5	6	5	31
Сотрудник 10	5	3	5	4	2	4	23
Сотрудник 11	5	3	3	3	2	3	19
Сотрудник 12	5	5	3	4	2	4	23
Сотрудник 13	5	3	2	6	2	4	22
Сотрудник 14	5	1	2	3	1	3	15
Сотрудник 15	2	3	2	3	2	3	15
Сотрудник 16	3	3	3	3	3	3	18
Сотрудник 17	0	3	6	3	4	3	19
Сотрудник 18	6	2	2	3	2	3	18
Сотрудник 19	5	4	2	3	2	3	19
Сотрудник 20	3	0	2	4	1	4	14
Сотрудник 21	5	4	2	3	2	3	19
Сотрудник 22	6	4	2	4	2	4	22
Сотрудник 23	1	3	6	4	6	4	24
Сотрудник 24	4	2	3	4	2	4	19
Сотрудник 25	4	2	3	2	3	2	16
Сотрудник 26	5	2	2	3	2	3	17
Сотрудник 27	6	2	3	3	2	3	19
Сотрудник 28	4	4	6	3	6	3	26
Сотрудник 29	4	6	2	1	2	1	16



Сотрудник 30	4	5	6	4	5	6	30
Сотрудник 31	3	6	3	4	2	4	22
Сотрудник 32	4	0	2	4	2	4	16
Сотрудник 33	6	5	3	2	1	2	19
Сотрудник 34	2	3	3	4	5	6	23
Сотрудник 35	5	4	4	3	2	6	24

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4.****УРОВЕНЬ ЭМПАТИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛА**

	Суммарный показатель уровня эмпатии	Уровень эмпатии
Сотрудник 1	22	средний
Сотрудник 2	18	заниженный
Сотрудник 3	24	средний
Сотрудник 4	11	низкий
Сотрудник 5	19	заниженный
Сотрудник 6	18	заниженный
Сотрудник 7	22	средний
Сотрудник 8	23	средний
Сотрудник 9	31	высокий
Сотрудник 10	23	средний
Сотрудник 11	19	заниженный
Сотрудник 12	23	средний
Сотрудник 13	22	средний
Сотрудник 14	15	заниженный
Сотрудник 15	15	заниженный
Сотрудник 16	18	заниженный
Сотрудник 17	19	заниженный
Сотрудник 18	18	заниженный
Сотрудник 19	19	заниженный
Сотрудник 20	14	низкий
Сотрудник 21	19	заниженный
Сотрудник 22	22	средний
Сотрудник 23	24	средний
Сотрудник 24	19	заниженный

Сотрудник 25	16	заниженный
Сотрудник 26	17	заниженный
Сотрудник 27	19	заниженный
Сотрудник 28	26	средний
Сотрудник 29	16	заниженный
Сотрудник 30	30	высокий
Сотрудник 31	22	средний
Сотрудник 32	16	заниженный
Сотрудник 33	19	заниженный
Сотрудник 34	23	средний
Сотрудник 35	24	средний

Анкета

Уважаемый сотрудник расскажите, пожалуйста, немного о себе

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей жизнью?
  - 1) Вполне удовлетворен.
  - 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
  - 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
  - 4) Скорее неудовлетворен.
  - 5) Совершенно неудовлетворен.
  
2. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?
  - 1) Вполне удовлетворен.
  - 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
  - 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
  - 4) Скорее неудовлетворен.
  - 5) Совершенно неудовлетворен.
  
3. Как бы Вы оценили практическую необходимость, полезность того что Вам приходится делать на работе?
  - 1) То, что я делаю, действительно необходимо.
  - 2) Не все, что приходится делать, необходимо.
  - 3) Затрудняюсь ответить.
  - 4) Приходится делать много бесполезной работы.
  - 5) Большинство работы оказывается бесполезной.
  
4. А как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у персонала вашего предприятия?
  - 1) Большинство вполне уверено.
  - 2) Большинство скорее уверено, чем нет.
  - 3) Большинство затрудняется определить свою позицию.
  - 4) Пожалуй, большинство не уверено.
  - 5) Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.
  
5. С чем могут быть связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне у работников Вашего предприятия?
  - 1) Они не совсем готовы к условиям жизни, в которых приходится сейчас жить и работать
  - 2) Неуверенность связана с изменением их положения в коллективе
  - 3) Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь
  - 4) Большинство связывают неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране
  - 5) С особенностями профессии, не защищенной от возможной безработицы
  - 6) Другие причины (назовите, пожалуйста, какие именно)

---

---

---

---
  
6. Как бы Вы оценили положение дел на вашем предприятии?
  - 1) Положение дел на предприятии очень хорошее.
  - 2) Скорее хорошее, чем нет.

- 3) Затрудняюсь оценить.
  - 4) Скорее плохое, чем хорошее.
  - 5) Определенно плохое.
7. Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции на вашем предприятии?
- 1) Конкурентоспособность продукции высокая.
  - 2) Конкурентоспособность средняя.
  - 3) Затрудняюсь оценить.
  - 4) Скорее продукция неконкурентоспособна.
  - 5) Определенно неконкурентоспособная.
8. Как бы Вы оценили отношение работников вашего предприятия к тем условиям, в которых они работают?
- 1) В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.
  - 2) Отношение скорее положительное, чем отрицательное.
  - 3) Затрудняюсь сказать.
  - 4) Отношение скорее отрицательное, чем положительное.
  - 5) В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями.
9. Удовлетворены ли Вы организацией труда на вашем предприятии?
- 1) Вполне удовлетворен.
  - 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
  - 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
  - 4) Скорее не удовлетворен.
  - 5) Совершенно не удовлетворен.
10. Возникала ли на вашем предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ?
- 1) Да, довольно часто.
  - 2) Возникала, но редко.
  - 3) Затрудняюсь ответить.
  - 4) Нет, не возникала.
11. Приходится ли работникам предприятия выполнять несвойственные им работы (функции)?
- 1) Да, приходится.
  - 2) Затрудняюсь ответить.
  - 3) Нет, практически не приходится.
12. Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников предприятия?
- 1) Вполне удовлетворен.
  - 2) Скорее удовлетворяет, чем нет.
  - 3) Затрудняюсь сказать.
  - 4) Скорее не удовлетворяет.
  - 5) Совершенно не удовлетворяет.

Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе. Ниже приведены несколько высказываний о том, что такое хорошая работа. Подумайте, пожалуйста, в какой мере каждое из них соответствует Вашему представлению о хорошей работе.

Против каждого высказывания обведите номер  
в той колонке, которая совпадает с Вашим мнением

	Соответствует		Не соответствует
	полностью	частично	
13. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать.	3	2	1
14. Хорошая работа позволяет получить жильё.	3	2	1
15. Работа наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	3	2	1
16. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	3	2	1
18. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа	3	2	1
19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям.	3	2	1
20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности.	3	2	1
21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе.	3	2	1
22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	3	2	1
23. Хорошая работа – это, прежде всего, интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию пользующуюся спросом.	3	2	1
25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих.	3	2	1

А теперь поговорим об оплате труда. Устраивает ли, по Вашему мнению, работников Вашего предприятия величина их зарплаток?

	устраивает		Не знаю	не устраивает	
	полностью	частично		скорее всего	совершенно
1	2	3	4	5	6
27. Дирекцию предприятия (организации)	1	2	3	4	5
28. Руководителей среднего звена	1	2	3	4	5
29. ИТР (специалистов)	1	2	3	4	5
30. Высоквалифицированных работников	1	2	3	4	5
31. Основной массы работников	1	2	3	4	5
32. Неквалифицированных работников	1	2	3	4	5

33. А Вас лично устраивает величина Ваших зарплаток?

- 1) Да, устраивает
- 2) Скорее да, чем нет.
- 3) Не могу сказать.
- 4) Пожалуй не устраивает.
- 5) Совершенно не устраивает.

34. Многие ли работники предприятия, по Вашему мнению, имеют дополнительные зарплатки?

- 1) Дополнительные зарплатки имеют большинство работников.
- 2) Дополнительные зарплатки имеют около половины работников.
- 3) Дополнительные зарплатки имеет небольшая часть работников.
- 4) Затрудняюсь сказать.

Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий работников предприятия справедлива по отношению к их трудовому вкладу?

	Абсолютно справедлива	Скорее да	Не знаю	Скорее нет	Совершенно нет
35. Дирекцию предприятия (организации)	1	2	3	4	5
36. Руководителей среднего звена	1	2	3	4	5
37. ИТР (специалистов)	1	2	3	4	5
38. Высоквалифицированных работников	1	2	3	4	5
39. Основной массы работников	1	2	3	4	5
40. Неквалифицированных работников	1	2	3	4	5

41. Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал предприятия эффективно работать?

- 1) Да.
- 2) Скорее да, чем нет.
- 3) Затрудняюсь ответить.

- 4) Скорее нет, чем да.
- 5) Нет.

Насколько размер заработка работников предприятия зависит...

Оцените, пожалуйста, каждый вариант

	Полностью зависит	Частично зависит	Не знаю	Скорее не зависит	Совсем не зависит
42. от трудовых условий	5	4	3	2	1
43. от образования, профессиональной подготовки и опыта работы	5	4	3	2	1
44. от экономического положения предприятия	5	4	3	2	1
45. от того, насколько администрация заинтересована в работнике	5	4	3	2	1

46. Были ли у Вас на предприятии за последние полугодие случаи задержки заработной платы?

- 1) Да, были неоднократно.
- 2) Да, был один такой случай.
- 3) Задержек зарплаты не было.

47. Проводится ли на Вашем предприятии индексация заработной платы?

- 1) Да, проводится по мере роста инфляции
- 2) Да, проводится в связи с увеличением минимальной заработной платой
- 3) Да, проводится при наличии у предприятия средств на повышение оплаты труда
- 4) Индексация заработной платы не проводится



Давайте снова вернемся к Вашей работе.

Какие требования Вы предъявляете к своей работе (в реальных жизненных условиях, исходя из Ваших возможностей)? Насколько каждое из требований важно для Вас лично? Насколько Ваша работа позволяет их удовлетворить?

В каждой строке справа и слева сделайте по одной отметке.

С этой стороны отмечаем

С этой стороны отмечаем

важность для Вас этих требований

возможность удовлетворения этих требований

Совсем не важно	Важно	Очень важно		Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	48. Хороший заработок.	3	2	1
1	2	3	49. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
1	2	3	50. Интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
1	2	3	51. Возможность продвижения по службе.	3	2	1
1	2	3	52. Возможность приносить пользу людям.	3	2	1
1	2	3	53. Возможность получить жилье, устроить ребенка в садик, путешествовать	3	2	1
1	2	3	54. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	3	2	1
1	2	3	55. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
1	2	3	56. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	3	2	1
1	2	3	57. Возможность заслужить уважение окружающих.	3	2	1
1	2	3	58. Возможность обеспечить достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	3	2	1
1	2	3	59. Возможность общения с людьми.	3	2	1
1	2	3	60. Возможность применить свои знания и способности.	3	2	1

Совсем не важно	Важно	Очень важно		Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	61. Быть самостоятельным в работе, решать самому, что и как делать.	3	2	1

62. Представьте себе, что работникам Вашего предприятия пришлось бы выбрать новую работу. Какой из перечисленных вариантов, по Вашему мнению, предпочло бы большинство?

- 1) Спокойную, размеренную, без большого напряжения работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен.
- 2) Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где если выкладываешься, то и зарабатываешь.
- 3) Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.
- 4) Работу, связанную с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.

Падение объемов производства на многих предприятиях приводит к так называемой «скрытой безработице». Если такое есть либо может быть на Вашем предприятии, то что Вы считаете правильным с точки зрения...

	Сокращение части работников	Сокращение рабочего времени с соответствующим уменьшением заработка
63. Социальной справедливости.	1	2
64. Экономической эффективности.	1	2
65. Ваших личных интересов.	1	2

66. Было ли на Вашем предприятии за последние полгода реальное сокращение численности работников по инициативе администрации?

- 1) Да, было
- 2) Нет, не было
- 3) Затрудняюсь ответить

Если такое сокращение было, то какие последствия оно имело?

67. Отношение оставшихся работников к своим обязанностям

- 1) Улучшилось
- 2) Ухудшилось
- 3) Не изменилось

68. Напряженность в отношениях между людьми

- 1) Усилилась
- 2) Снизилась
- 3) Не изменилась

69. Ситуация с оплатой труда

- 1) Улучшилась

- 2) Ухудшилась
- 3) Не изменилась

70. Если были другие последствия, назовите их, пожалуйста

---

---

71. Как бы Вы оценили состояние отношения между администрацией и работниками на Вашем предприятии?

- 1) Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества
- 2) Отношения спокойные, без внутренней напряженности
- 3) Затрудняюсь оценить
- 4) Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта
- 5) Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами

Расскажите, пожалуйста, о себе

72. Ваш пол

- 1) Мужской
- 2) Женский

73. Возраст

(количество полных лет) \_\_\_\_\_ лет

74. Образование

- 1) Н/среднее
- 2) Среднее (общее или специальное)
- 3) Высшее

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**СВОДНАЯ ВЕДОМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ  
АНКЕТИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ НА УРОВНЕ  
ЦЕННОСТНОГО СОЗНАНИЯ**

	Содержание работы				Обществ. полезность			Ср. балл	Оплата труда			Статус работника			Ср. балл	Анти-мотивац.	Общий ср. балл
	13	20	23	25	15	19	24		14	17	22	18	21	26			
Сотрудник 1	3	2	2	3	3	3	2	2,57	3	3	3	3	2	3	2,83	3	2,29
Сотрудник 2	3	3	3	3	1	2	1	2,29	2	3	3	2	2	2	2,33	3	1,93
Сотрудник 3	3	3	3	3	1	2	3	2,57	2	3	3	2	2	3	2,50	3	2,14
Сотрудник 4	2	3	3	2	1	2	1	2,00	2	3	3	3	2	2	2,50	3	1,86
Сотрудник 5	2	3	3	2	2	3	2	2,43	3	2	2	2	3	2	2,33	3	2,00
Сотрудник 6	2	3	3	3	1	3	3	2,57	2	3	3	2	2	3	2,50	1	2,29
Сотрудник 7	2	3	3	3	1	3	3	2,57	2	3	3	3	3	3	2,83	1	2,43
Сотрудник 8	2	3	3	3	1	2	3	2,43	2	3	3	3	1	3	2,50	2	2,14
Сотрудник 9	3	3	3	3	2	3	3	2,86	3	3	2	2	3	2	2,50	3	2,29
Сотрудник 10	2	2	3	3	1	1	2	2,00	2	3	3	2	3	2	2,50	3	1,86
Сотрудник 11	2	3	2	3	1	2	3	2,29	2	3	3	2	2	2	2,33	3	1,93
Сотрудник 12	3	2	2	3	3	3	2	2,57	3	3	3	3	2	3	2,83	3	2,29
Сотрудник 13	3	3	3	3	1	2	1	2,29	2	3	3	2	2	2	2,33	3	1,93
Сотрудник 14	3	3	3	1	1	2	3	2,29	2	3	3	2	2	3	2,50	3	2,00
Сотрудник 15	2	3	3	3	2	2	1	2,29	2	3	3	3	2	2	2,50	3	2,00
Сотрудник 16	2	3	3	2	2	3	2	2,43	3	2	2	2	3	2	2,33	3	2,00
Сотрудник 17	2	3	3	2	3	3	3	2,71	2	3	3	3	3	3	2,83	1	2,50
Сотрудник 18	2	3	3	3	1	3	3	2,57	2	3	3	3	3	3	2,83	1	2,43
Сотрудник 19	2	3	3	3	1	2	3	2,43	2	3	3	3	1	3	2,50	2	2,14
Сотрудник 20	3	2	2	1	2	3	3	2,29	3	3	2	2	3	2	2,50	3	2,00
Сотрудник 21	2	2	3	3	1	1	2	2,00	2	3	3	2	3	2	2,50	3	1,86
Сотрудник 22	2	3	2	3	1	2	3	2,29	2	3	3	2	2	2	2,33	3	1,93

Сотрудник 23	3	2	3	3	3	3	2	2,71	3	3	3	3	3	3	3,00	1	2,57
Сотрудник 24	3	3	3	3	1	2	1	2,29	2	3	3	2	2	2	2,33	3	1,93
Сотрудник 25	3	3	3	3	1	2	3	2,57	2	3	3	2	2	3	2,50	3	2,14
Сотрудник 26	2	3	3	3	1	2	1	2,14	2	3	3	3	2	2	2,50	3	1,93
Сотрудник 27	2	3	3	2	2	3	2	2,43	2	2	2	2	3	2	2,17	3	1,93
Сотрудник 28	2	3	3	3	1	3	3	2,57	2	3	3	2	2	3	2,50	1	2,29
Сотрудник 29	2	3	3	3	1	3	3	2,57	2	3	3	3	3	3	2,83	1	2,43
Сотрудник 30	2	3	3	3	1	2	3	2,43	2	3	3	3	1	3	2,50	2	2,14
Сотрудник 31	3	3	3	3	2	3	3	2,86	3	3	2	2	3	2	2,50	3	2,29
Сотрудник 32	2	2	3	3	1	1	2	2,00	2	3	2	2	3	2	2,33	3	1,79
Сотрудник 33	2	3	2	3	1	2	3	2,29	2	3	3	2	2	2	2,33	3	1,93
Сотрудник 34	2	3	3	3	2	3	3	2,71	3	3	3	3	3	3	3,00	1	2,57
Сотрудник 35	3	2	3	2	1	2	1	2,00	1	3	3	2	2	2	2,17	2	1,79
Ср. балл	2,37	2,77	2,83	2,71	1,46	2,37	2,34		2,23	2,91	2,80	2,40	2,34	2,46		2,43	2,11

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

**КЛАССИФИКАЦИЯ СОТРУДНИКОВ ПО ТИПУ  
МОТИВАЦИИ**

№ респондента	Ценностная	Прагматическая	Тип мотивации	
	Средний балл	Средний балл		
Сотрудник 1	2,57	2,83	III	прагматическая
Сотрудник 2	2,29	2,33	III	прагматическая
Сотрудник 3	2,57	2,50	I	ценностная
Сотрудник 4	2,00	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 5	2,43	2,33	I	ценностная
Сотрудник 6	2,57	2,50	I	ценностная
Сотрудник 7	2,57	2,83	III	прагматическая
Сотрудник 8	2,43	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 9	2,86	2,50	I	ценностная
Сотрудник 10	2,00	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 11	2,29	2,33	III	прагматическая
Сотрудник 12	2,57	2,83	III	прагматическая
Сотрудник 13	2,29	2,33	III	прагматическая
Сотрудник 14	2,29	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 15	2,29	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 16	2,43	2,33	I	ценностная
Сотрудник 17	2,71	2,83	III	прагматическая
Сотрудник 18	2,57	2,83	III	прагматическая
Сотрудник 19	2,43	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 20	2,29	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 21	2,00	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 22	2,29	2,33	III	прагматическая
Сотрудник 23	2,71	3,00	III	прагматическая

Сотрудник 24	2,29	2,33	III	прагматическая
Сотрудник 25	2,57	2,50	I	ценностная
Сотрудник 26	2,14	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 27	2,43	2,17	I	ценностная
Сотрудник 28	2,57	2,50	I	ценностная
Сотрудник 29	2,57	2,83	III	прагматическая
Сотрудник 30	2,43	2,50	III	прагматическая
Сотрудник 31	2,86	2,50	I	ценностная
Сотрудник 32	2,00	2,33	III	прагматическая
Сотрудник 33	2,29	2,33	III	прагматическая
Сотрудник 34	2,71	3,00	III	прагматическая
Сотрудник 35	2,00	2,17	III	прагматическая

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8**

**КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСПОНДЕНТОВ ПО СИЛЕ И  
НАПРАВЛЕННОСТИ**

№ респондента	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации	Тип мотивации
Сотрудник 1	2,29	средняя	сохранения	III
Сотрудник 2	1,93	средняя	сохранения	III
Сотрудник 3	2,14	средняя	сохранения	I
Сотрудник 4	1,86	средняя	сохранения	III
Сотрудник 5	2,00	средняя	сохранения	I
Сотрудник 6	2,29	средняя	сохранения	I
Сотрудник 7	2,43	<i>сильная</i>	сохранения	III
Сотрудник 8	2,14	средняя	сохранения	III
Сотрудник 9	2,29	средняя	сохранения	I
Сотрудник 10	1,86	средняя	сохранения	III
Сотрудник 11	1,93	средняя	сохранения	III
Сотрудник 12	2,29	средняя	сохранения	III
Сотрудник 13	1,93	средняя	сохранения	III
Сотрудник 14	2,00	средняя	сохранения	III
Сотрудник 15	2,00	средняя	сохранения	III
Сотрудник 16	2,00	средняя	сохранения	I
Сотрудник 17	2,50	<i>сильная</i>	сохранения	III
Сотрудник 18	2,43	<i>сильная</i>	сохранения	III



Сотрудник 19	2,14	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 20	2,00	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 21	1,86	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 22	1,93	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 23	2,57	<i>сильная</i>	сохранения	Ш
Сотрудник 24	1,93	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 25	2,14	средняя	сохранения	І
Сотрудник 26	1,93	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 27	2,00	средняя	сохранения	І
Сотрудник 28	2,29	средняя	сохранения	І
Сотрудник 29	2,43	<i>сильная</i>	сохранения	Ш
Сотрудник 30	2,14	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 31	2,29	средняя	сохранения	І
Сотрудник 32	1,79	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 33	1,93	средняя	сохранения	Ш
Сотрудник 34	2,57	<i>сильная</i>	сохранения	Ш
Сотрудник 35	1,79	средняя	сохранения	Ш

**Анкетирование сотрудников ресторана**

**АНКЕТА**

1. Довольны ли Вы своей работой?
  - Да
  - Нет
2. Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?
  - Да
  - Нет
3. Легко ли Вы находите общий язык с коллегами?
  - Чаще да
  - Чаще нет
  - Всегда нахожу
  - Постоянно натываюсь на стену непонимания
4. Как часто на вашем рабочем месте возникает конфликтная ситуация?
  - Реже 1 раза в месяц
  - Несколько раз в месяц
  - Несколько раз в неделю
  - Несколько раз в день
5. Удастся ли вам решить конфликт самостоятельно?
  - Да, всегда
  - Чаще да
  - Чаще требуется вмешательство руководителя
6. Кто вовлечен в конфликт?
  - Сотрудники между собой (указать причину  
\_\_\_\_\_ )
  - Сотрудник и посетитель (указать причину  
\_\_\_\_\_ )

Посетители между собой (указать причину

---

7. Всегда ли клиент удовлетворен исходом решения проблемы?

Да, всегда

Чаще да

Чаще нет

Всегда нет

8. Основные жалобы посетителей?

Отсутствие вежливого обслуживания

Плохая кухня

Скорость обслуживания

Невнимательность персонала

Спасибо!